

العنوان:	تطوير المسار الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
المصدر:	مجلة البحث العلمي في التربية - مصر
المؤلف الرئيسي:	حسن، محمد ميمي السعيد
مؤلفين آخرين:	المهدي، سوزان محمد، الجيار، سهير علي(م. مشارك)
المجلد/العدد:	ع14, ج3
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2013
الصفحات:	183 - 224
رقم MD:	714920
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	السياسة التعليمية، البرامج التعليمية، الموارد البشرية، التعليم الأساسي، طلاب مرحلة الأساس، مصر، المجتمع المصري
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/714920

تطوير المسار الوظيفى لمعلمى التعليم الأساسى بمصر فى ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

اعداد

محمد ميمى السعيد حسن

أ.د/ سوزان محمد المهدى
أستاذ أصول التربية
كلية البنات – جامعة عين شمس

أ.د/ سهير على الجيار
أستاذ أصول التربية
كلية البنات- جامعة عين شمس

مقدمة

يعد العنصر البشرى من العناصر المكونة للمنظمات المختلفة لكونه يتميز بمهارات ومعارف تتلاءم وطبيعة الأعمال التى يمارسها فى المنظمة، ونظرا للتطورات والتغيرات الحاصلة فى بيئة الأعمال وما تشهده من تسارع يزيد من حدة المنافسة بين كافة قطاعات المنظمات، مما يتطلب إعادة النظر فى تركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها بما يتماشى وهذا التطور السريع[i].

وتعد إدارة الموارد البشرية Human Resource Management فرعاً من فروع المعرفة الجديد نسبياً فى الإدارة حيث تتناول إدارة الأفراد فى عملهم، كما أن للاستخدام الأمثل للموارد البشرية الأثر الفعال على نجاح أى منظمة[ii]، وتهتم إدارة الموارد البشرية بالإشراف على شئون الأفراد منذ التحاقهم بالخدمة إلى سن المعاش، من ناحية الإنشطة المتعلقة بتوصيف وتقييم الوظائف، وتخطيط القوى العاملة، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والنقل، والترقية ووضع نظم الأجور، والحوافز، وتقييم كفاية أداء العاملين، وتهيئة ظروف العمل، والاهتمام بالجانب السلوكى لتحقيق الاستقرار فى القوى العاملة، وزيادة رضائهم عن العمل، وبالتالى زيادة الانتاج[iii]، كما تتولى إدارة الموارد البشرية الإشراف الوظيفى على تنفيذ العاملين لمهامهم وفقاً لأنظمة ولوائح موضوعة[iv].

ولقد ألقى التقدم التكنولوجى بظلاله على المهن المختلفة فى المجتمع ولاسيما الأفراد العاملين بمهنة التعليم، نظرا لارتباط ذلك بظهور وظائف جديدة وأدوار متغيرة، الأمر الذى فرض نظام مختلف للأجور وضغوط وظروف عمل جديدة تستدعى تأمين حياة الأفراد، بالإضافة إلى أن ظهور وظائف جديدة وفرص جيدة للعمل تحتاج إلى نظام تعليم وإعداد جيد لشاغلى الوظائف الجديدة[v].

وانطلاقاً من أن المعلم هو العنصر الأساس لنجاح التعليم المدرسي والفعالية المدرسية عامة، وأن هناك تأكيد مستمر على أن الجودة الفعلية للتعليم تعتمد في الأساس على المعلمين الذين ينفذون كل المهام والأنشطة التعليمية في المدارس، لذا فقد أصبح المعلمون موضوعاً محورياً في الحركات المعاصرة للإصلاح التربوي، وتحسين المدرسة في العديد من الدول[vi].

ويقصد بتطوير المسار الوظيفى التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية الوظيفية التى سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة، كما أنه يتعلق بمساعدة الفرد على بلوغ أهدافه الوظيفية[vii].

وتتمثل جهود جمهورية مصر العربية فيما تبذله وزارة التربية والتعليم- فى مجال إدارة الموارد البشرية وبما يحقق مكانة جيدة للمعلم فى مساره الوظيفى ليتحقق رضاه الوظيفى من خلال كادر المعلمين – من وضع قانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ م وتعديلاته،

الذى يهدف للارتقاء بالمعلم مادياً وأدبياً، ويتناول سياسات الاختيار لوظائف التعيين وشروطها واعتباراتها، وكذلك المعاملة المالية للمعلمين، كما يتناول القانون إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين والتى تمنح شهادة الصلاحية لشغل وظيفة ما وتعد التدريبات التى تعقد لذلك (viii).

مشكلة البحث وأسئلته

وبالرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم فى مصر بالمعلمين وسبل العمل على تحقيق رضاهم الوظيفى، إلا أن هناك قصوراً فى منظومة التعليم التى يعتبر المعلم فيها القوة الدافعة والذى يساهم بقدر كبير فى تحقيق منتج جيد يواكب عصر ثورة المعلومات والاتصالات، وتتمثل بعض مظاهر هذا القصور فيما يلى:(ix)

- غياب روح التعاون بين المعلمين و ضعف تحمسهم للعمل.
- ضعف جدية بعض المعلمين في شرح دروسهم.
- ضعف مشاركة المعلمين في المسئوليات الإدارية.
- سيادة السلبية واللامبالاة لدى المعلمين بالمدرسة.
- ضعف تقدير بعض مديري المدارس للمعلمين على أدائهم المتميز.
- أن المكافآت المقررة مع المرتبات تعتبر غير كافية بالمقارنة بالمسئوليات والواجبات وقياساً بمعظم الفئات المتوازية في المجتمع.
- مساواة القرارات الوزارية بين جميع العاملين في قيمة الحافز المادي، وتوزيع المكافآت دون تفريق بين المعلم المجتهد والمعلم غير المجتهد.

وباستقراء ما سبق، قد يعزى ضعف التمييز بين المعلم المجتهد وغير المجتهد وغياب التعاون بين المعلمين وقلة مشاركتهم فى النواحى الإدارية والسلبية وضعف جدية لدى بعضهم فى ممارسة الأعمال وقصور توزيع المكافآت بين المعلمين على أسس الكفاءة إلى ضعف تفعيل إدارة الموارد البشرية لدورها على اختلاف وظائفها ومنهم تطوير المسار الوظيفى كوظيفة متخصصة فى إحداث تطابق بين رغبات المعلم من جانب وبين أهداف المدرسة من جانب آخر.

كما يتضح ضعف رضا المعلمين عن دور إدارة الموارد البشرية عامة وتطوير مسارهم الوظيفى بصفة خاصة حيث ينتقل المعلم من مستوى لأخر داخل المسار الوظيفى دون التمييز بين من يستحق ومن لا يستحق والاستناد إلى مدة البقاء فى المستوى الوظيفى فقط، مما ينعكس على أداء المعلم الوظيفى وأنتاجيته .

وبرغم الجهود المستمرة والمبادرات المتعددة التى تبنتها وزارة التربية والتعليم فى جمهورية مصر العربية لإصلاح التعليم والنهوض بمستوى الأداء والجودة فى المؤسسات التعليمية، وسعيها لتطوير نظم العمل من جانب، والتنمية البشرية للمعلمين والإداريين من جانب آخر، إلا أن هناك بعض المعطيات المرتبطة بدور إدارة الموارد

البشرية ووظائفه ومنها تطوير المسار الوظيفى وذلك على المستويات المختلفة- (المركزى والعام- المديريات التعليمية- الإدارات التعليمية-المدارس)، ومنها:[x]

أ- عجز ونقص تمويل التعليم، وضعف كفاءة إدارة الموارد البشرية المتاحة وما ترتب عليه من تدنى المرتبات والأجور والحوافز التى يحصل عليها المعلمون.

ب- ضعف فعالية استخدام الموارد البشرية المتاحة سواء على مستوى الوزارة أم المديرية أم الإدارة أم المدرسة.

ج- ندرة وجود قدر كاف من ثقافة مهنية إيجابية تعتمد على الالتزام بالنظام الرسمى والإنجاز والمعاملة العادلة لجميع العاملين بمنظومة التعليم وخاصة المعلمين.

د- قصور توفير هياكل تنظيمية معتمدة تحدد السلطات والاختصاصات والمسئوليات لكل وظيفة على كل مستوى من المستويات التنظيمية فى الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية والمدارس.

هـ- ضعف تعديل القوانين واللوائح والتنسيق بين وزارة التربية والتعليم والوزارات الأخرى والمحليات لإعداد البيئة القانونية والنظامية والمناخ الملائم.

و- قلة كفاءة نظام عمل يحدد الأدوار والمسئوليات عبر المستويات الإدارية على مستوى المدرسة.

ز- تقتصر إدارة الموارد البشرية فى وضعها الحالى على الاختيار والتعيين والتنمية المهنية فقط، ولا تقوم بتحفيز العاملين.

كما أشارت الدراسات إلى نقص مهارات المعلم القيادية، وضعف الدافع لديه للمشاركة[xi]، كما ظهر تعيين غير التربويين في وظائف التدريس برغم ضعف مستواهم العلمي والفني، كما أدى العجز في بعض المواد إلى تكليف معلمين غير متخصصين بتدريسها مما أدى إلى هبوط مستوى الأداء[xii]، علاوة على ضعف قدرة المدرسة على توفير أساليب التدريب الجيدة، ومقاومة العاملين للتغيير والتجديد، وفقدان الرغبة في المبادرة[xiii].

وتأسيسا على ماسبق، يتضح أن هناك غياب رضا المعلمين عن تطوير مسارهم الوظيفى الذى يعنى فى المقام الأول بمبدأ الجدارة والكفاءة كمعيار أصيل للترقية والتقدم الوظيفى وضعف المفهوم الواضح لدى المعلم عن مساره الوظيفى وسبل التخطيط الفعال له، كما يتضح قصور إدارة المسار الوظيفى على مستوى المدرسة وضعف فاعلية برامجه من حيث التدريب لتنمية المعلمين والنقل والترقية والتمييز طبقا للكفاءة بينهم.

كما بدا ظاهرا بعد ثورتى ٢٥ يناير ٢٠١١م وكذا ٣٠ يونيو ٢٠١٣م، أنهما كانتا تمردا على تفشى ضعفا لكافة فئات ومؤسسات المجتمع وعلى رأسهم المعلمين الذين قاموا بعدة تظاهرات فئوية مطالبة بحقوقهم ولتردى الوضع القائم من حيث ضعف

الدولة استثمار الموارد البشرية فى المؤسسات التعليمية على النحو الأمثل، وضعف المسار الوظيفى وقلة مشاركة المعلمين فى تطويره وضعف رضاهم عنه.

وبناء على ماسبق، وبالرغم من صدور(قرار رئيس جمهورية مصر العربية) بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ م بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧م الصادر بتعديل القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م بشأن التعليم والخاص بالمسار الوظيفى ومستوياته وترقياته، وكذلك المعاملات المالية للمعلمين، إلا أن هناك قصوراً فى المسار الوظيفى الحالى ورضا المعلمين عنه، وكذا ضعف الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

وفى ضوء ما سبق، يسعى البحث الإجابة عن السؤال الرئيس التالى:

كيف يمكن تطوير المسار الوظيفى لمعلمي التعليم الأساسى بمصر فى ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية:

١- ما الإطار الفكرى لمدخل إدارة الموارد البشرية؟
٢- ما الأسس النظرية لتطوير المسار الوظيفى للمعلمين فى ضوء أدبيات الفكر الإدارى المعاصر؟
٣- ما واقع جهود تطوير المسار الوظيفى لمعلمي التعليم الأساسى بمصر؟
٤- ما الإجراءات المقترحة لتطوير المسار الوظيفى للمعلمين بمصر فى ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية؟

أهداف البحث

يمكن تحديد أهداف البحث فيما يلى:

١- تحديد الإطار المفاهيمى لمدخل إدارة الموارد البشرية.
٢- تعرف الأسس النظرية لتطوير المسار الوظيفى للمعلمين من منظور أدبيات الفكر الإدارى التربوى المعاصر.
٣- رصد وتحليل واقع تطوير المسار الوظيفى لمعلمى التعليم الأساسى بمصر من منظور مدخل إدارة الموارد البشرية.
٤- محاولة الوصول إلى مقترحات إجرائية لتطوير المسار الوظيفى لمعلمى التعليم الأساسى بمصر فى ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث فيما يلى:

١- أصبحت التنمية والتطوير الإدارى بمختلف أبعاده متطلباً ضرورياً للعنصر البشرى فى المؤسسات التعليمية.
٢- أن ارتفاع مستوى التوقعات المهنية للمعلم ومتطلبات الكفاءة المطلوبة بالمؤسسة التعليمية، وما يشهده العالم العربى وبالأخص مصر من تغييرات على كافة المستويات، يتطلب المزيد من الاهتمام بالعنصر البشرى بمؤسساتنا التعليمية.

٣- يعد العنصر البشرى من أهم الموارد فى المؤسسات بشكل عام ولا سيما فى منظومة التعليم بشكل خاص مما ينعكس بدرجة كبيرة على أداء المعلم وانتاجيته.
٤- أن هذا البحث يتواكب مع الخطة الاستراتيجية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم في مصر للعام ٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢م لتطوير المسار الوظيفى للمعلمين بما قد يفيد بعض صانعى القرار وواضعى السياسات التعليمية بوزارة التربية والتعليم.

منهج البحث

أعتمد البحث على المنهج الوصفى الذى يهتم برصد الواقع ووصف الظاهرة كما تحدث فى الواقع الفعلى لها[xiv]، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً ليوضح خصائصها، وذلك للوقوف على واقع المسار الوظيفى الحالى للمعلمين فى ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، كما أن هذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع، بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم فى فهم الواقع وتطويره.

مصطلحات البحث

تتحدد مصطلحات البحث بما يلى:

١- **المسار الوظيفى** **Career Path**

٢- يعرف بأنه تاريخ الحياة العملية للفرد، وفترات العمل التى تتكون منها المهنة الحالية فى حياته، وانتقاله بين الأعمال المختلفة التى يستقر بها ويتقنها وتدرجه الوظيفى فيها[xv].

- هو الوظيفة أو المهنة التى من خلالها يكون الفرد مدرب لها والتى تعنى بحياة الفرد الوظيفية بأكملها[xvi].
- وهو الطريق الذى يتكون من سلسلة من الوظائف، الذى يسلكه الموظف خلال حياته الوظيفية، وقد تكون هذه الوظائف أفقية، أى أنها فى نفس المستوى التنظيمى، وقد تكون رأسية، أى أنها فى مستويات تنظيمية متتالية، أو قد تكون خارجية، أى يلتحق بها الموظف فى جهة خارجية سواء عن طريق الندب أم الأعارة أم الاستقالة، وغيرها[xvii].

٣- **تطوير المسار الوظيفى** **Career Path Development**

- تطوير المسار الوظيفى هو النتائج التى تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردى وإدارة المسار التنظيمى، وما يترتب على ذلك من تطوير الوظيفة فى المستوى نفسه أو بمستوى أعلى، وهناك مدخلان لعملية تطوير المسار الوظيفى هما: المدخل الفردى(تخطيط المسار الوظيفى) والمدخل التنظيمى(إدارة المسار الوظيفى)[xviii].
- يعرف تطوير المسار الوظيفى باعتباره مجموعة الأنشطة التى تحدد العلاقة بين الفرد والمنظمة، والنشاطان الرئيسان المرتبطان بتطوير المسار الوظيفى هما أولا: تخطيط المسار الوظيفى(المدخل الفردى)وهى العملية الفردية التى تتضمن اختيار

الوظائف والمنظمات، وتخطيط الطرق التى سوف يتبعها المسار الوظيفى للفرد، والتكفل بأنشطة التنمية الذاتية المناسبة، ثانيا: إدارة المسار الوظيفى (المدخل التنظيمى)، وتكون من خلال الوفاء بطموحات الفرد واحتياجات المنظمة فى برامج رسمية لإكساب القدرات (تنمية الموارد البشرية)، وتوزيع الموارد (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تحديد المسارات الوظيفية)، ومراجعة الإنجازات (الاستشارة والتقييم)، ومكافأة الأداء(التعويض) (xix).

٤- مدخل إدارة الموارد البشرية Human Resource Management Approach

- تدل على العملية الإدارية، المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض العناصر البشرية، والرقابة على أدائها وإنتاجها، والمحافظة عليها وتشمل جميع الذين يؤدون أعمالاً للمؤسسة من موظفين ومديرين، وتستخدم مصطلحات مرادفة لهذا المصطلح مثل شئون الموظفين أو شئون العاملين (xx).
- يقصد بها جميع الأنشطة بما فيها الأنشطة التى تدار بواسطة الموظفين أنفسهم والتى تهدف إلى الأستخدام الأمثل لموظفى المؤسسة ورفاهيتهم(xxi).
- كما يقصد بها أيضا مجموعة من الأنشطة المتمثلة فى تحليل العمل والاختيار والتعيين وتقييم
- أداء العاملين، وترقيتهم، ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم(xxii).

<u>الدراسات السابقة</u>

تم تصنيف الدراسات السابقة إلى محورين:

المحور الأول: الدراسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

المحور الثانى: الدراسات المرتبطة بالمسار الوظيفى.

ويتم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية على النحو التالى:

المحور الأول : دراسات مرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

ويعرضها الباحث من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

١- دراسة عبد الله سعيد عبد الله، ٢٠٠٤، بعنوان: ((العوامل المؤثرة على عملية الاختيار والتعيين ووظائف شئون الأفراد فى الخدمة المدنية فى السعودية)) (xxiii).

هدفت الدراسة الوقوف على الأسس المستخدمة فى عملية الاختيار والتعيين فى أجهزة الخدمة المدنية فى المملكة، كذلك تحديد العوامل التنظيمية والاجتماعية والشخصية التى تؤثر فى عملية الاختيار والتعيين بأجهزة الخدمة المدنية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك العديد من العوامل التى تؤثر فى فعالية عملية الاختيار والتعيين بدرجات متفاوتة ويمكن ترتيبها حسب درجة تأثيرها من الأقوى إلى الأضعف لتبدأ بالعوامل التنظيمية، فأساليب الاختيار، فالعوامل الاجتماعية، فالعوامل الشخصية.

٢- دراسة عبدالعزيز هاشم، ٢٠٠٥، بعنوان: ((إدارة وتخطيط الموارد البشرية: دراسة تطبيقية))[xxiv].

هدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسات إدارة وتخطيط الموارد البشرية فى المنظمات المصرية ودراسة العلاقة بين وجود تخطيط للموارد البشرية والإنتاجية ومعدل دوران العمل.

وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات محل الدراسة مازالت تمارس وظيفة الموارد البشرية بشكلها التقليدى(شئون العاملين)، بالرغم من تحول المسمى فى بعض منها إلى إدارة الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة إلى الافتقار لوجود تخطيط للموارد البشرية بالمفهوم الصحيح، حيث اقتصرت الممارسة على مجرد إعداد الموازنة السنوية للموارد البشرية، وتوصلت إلى غياب وجود علاقة بين وجود تخطيط للموارد البشرية وزيادة الإنتاجية.

٣- دراسة نادر أحمد أبو شيخة، ٢٠٠٦، بعنوان:((إدراك العاملين فى المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية)) [xxv].

هدفت الدراسة تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين العاملين بالمصارف التجارية الأردنية بمحافظة عمان وأهداف إدارة الموارد البشرية، وبالتالى التعرف على حقيقة إدراك العاملين للدور الذى تقوم به إدارة الموارد البشرية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين كل من الوظيفة والمؤهل العلمى ومدة الخدمة الكلية فى المصرف والجنس وعدد الدورات التدريبية التى شارك فيها الموظف وإدراكه نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية.

٤- دراسة محمد رشدى عايش، ٢٠٠٧، بعنوان: ((فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية فى جهاز الشرطة الفلسطينية فى قطاع غزة)) [xxvi].

هدفت الدراسة التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية فى جهاز الشرطة الفلسطينية فى محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين فى الجهاز.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفى وتقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات التى تساعد فى تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة، بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا فى وجود هذه اللوائح، مع قلة تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقا والتى تسير وتسهل عمل الشرطة، بالإضافة إلى وجود تكدس فى الكادر البشرى وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة فى إدارة وتنمية الموارد البشرية فى عملية التوظيف، وغياب أيضا تأهيل الكادر البشرى والذى لو كان تأهيله عشوائيا وليس مدروسا.

٥- دراسة على شوعى ناجى عرجاش، ٢٠٠٩، بعنوان: ((تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية فى وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية فى ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية)) (xxvii).

هدفت الدراسة وصف وتحديد الإطار الفكرى والفلسفى لسياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية وتحليل واقع السياسات التى تتبعها وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية فى إدارة مواردها البشرية حيث اقتصرت الدراسة على أربعة جوانب هى: سياسة التخطيط للموارد البشرية،وسياسة التوظيف،وسياسة التدريب،وسياسة تقويم الأداءوذلك باعتبار تلك السياسات جوهرية ومهمة لإدارة الموارد البشرية فى وزارة التربية والتعليم، واقتصرت العينة على القيادات التربوية بالوزارة (من وكلاء الوزارة ومديرى العموم، ومديرى الإدارات،ورؤساء الأقسام)فى كل من ديوانها العام وفروعها فى تسع محافظات بالجمهورية اليمنية.

- المحور الثانى : دراسات مرتبطة بالمسار الوظيفى.

ويعرضها الباحث من الأقدم إلى الأحدث كما يلى:

١- دراسة نائل عبد الحافظ العواملة،١٩٩٥، بعنوان: ((تخطيط المسار الوظيفى للمديرين فى الوزارات والدوائر المركزية فى الأردن))(xxviii).

هدفت الدراسة إبراز واقع المسار الوظيفى فى الإدارة العامة فى الأردن وعينة البحث كانت من المديرين والرؤساء فى مختلف المستويات التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ضعف الاهتمام بالمسار الوظيفى على المستويات الفردية والتنظيمية والمجتمعية، أهمية دور العوامل الشخصية فى تخطيط المسار الوظيفى، إيضاح معوقات المسار الوظيفى لدى المديرين والرؤساء فى مختلف المستويات التنظيمية (عليا، وسطى، تنفيذية)، وقدمت هذه الدراسة عدة توصيات خاصة بموضوع المسار والتقدم الوظيفى وربطه بنظم الحوافز والأداء والرقابة مما يساعد فى تحسين الأداء الفردى والمؤسسى وزيادة الإنتاجية فى المجتمع.

٢- دراسة عبد الرحيم محمد عائض،٢٠٠٣، بعنوان: ((فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفى لمديريها فى المملكة العربية السعودية)) (xxix).

هدفت الدراسة التعرف على طبيعة إدارة التعليم والمسار الوظيفى فى ضوء الفعالية الإدارية والتعرف على واقع إدارة التعليم والمسار الوظيفى لمديريها فى المملكة العربية السعودية والتعرف على جوانب القوة والضعف فى هذا الواقع مقارناً بالفعالية الإدارية للوصول إلى تصور مستقبلى لتنمية المسارات الوظيفية لمديرى التعليم وذلك لتحقيق أعلى درجة ممكنة من فعاليات الإدارة التربوية بالمملكة العربية السعودية.

٣- دراسة مرفت صالح،٢٠٠٣، بعنوان:((التخطيط لتنمية المسارالوظيفى والالتزام التنظيمى للمعلمين بالمدرسة الثانوية العامة فى مصر)) (xxx).

هدفت الدراسة الوقوف على المسار الوظيفى لمعلم المدرسة الثانوية العامة وتنميته والتعرف على واقع ذلك المسار وكيف يمكن تنمية ذلك المسار الوظيفى بما يحقق التزام المعلمين التنظيمى .

وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الترقية لمنصب مدير مدرسة- باعتباره منصبا إداريا-لا يرتبط بصلاحية الفرد لشغل هذه الوظيفة وقدرته وإمكانياته ومهاراته الإدارية ليتولى هذا المنصب والقيام بالمهام والمسئوليات الإدارية، بل يعتبر نقلا ألياً يتدرج خلاله الفرد بعد قضاء عدد معين من السنوات فى الوظيفة السابقة.

٤- دراسة سولمون وارد Solomon Ward، ٢٠٠٧، بعنوان: ((تصورات معلمى المدارس العامة بشأن فعالية أداة تقييم نظام المسار الوظيفى فى جزر البهاما)) [xxxi].

هدفت الدراسة إبراز أن جودة المعلم لها تأثير كبير على إنجاز وتحصيل الطلاب وأن المعلمين ذوى القدرات العالية لا يتطلعون إلى البقاء مدة طويلة بمهنة التدريس،كما أن المعلمين الجدد يميلون إلى ترك مهنة التدريس وتغيير مسارهم الوظيفى إذ لم تمنح لهم الفرصة للتقدم بمساراتهم الوظيفية.

٥- دراسة كيل جريفيس Kyle Griffiths، ٢٠٠٨، بعنوان:((مراحل مهنة المعلم وتطوير العاملين باستخدام منهجية مختلطة للبحوث)) [xxxii].

هدفت الدراسة الوقوف على مراحل المعلمين المختلفة مهنياً وكذلك احتياجاتهم فى الحياة المهنية أيضاً، كما تضع نظرة شاملة حول تنمية العاملين على أثر تلبية احتياجاتهم فى مراحل الحياة الوظيفية لهم.

٦- دراسة فائزة بوراس،٢٠٠٨، بعنوان: ((تخطيط المسار الوظيفى: دراسة حالة مؤسسة الأسمنت عين التوتة باتنة)) [xxxiii].

هدفت الدراسة محاولة التعرف على التحديات التى تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفى وإبراز مسئولية إدارة الموارد البشرية فى تخطيط المسار الوظيفى الذى يساعد على تحقيق الرضا الوظيفى لأفراد المؤسسة، كما تسهم الدراسة فى إظهار أهمية تخطيط المسار الوظيفى فى التكيف مع المتغيرات.

<u>محاور البحث</u>

يسير البحث وفق المحاور التالية :

المحور الأول : يضع إطار فكرى يدور حول مدخل إدارة الموارد البشرية، يتناول البحث فيه نظرة تاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية، ومفهومها وأهميتها وأهدافها وظائفها.

المحور الثاني : يعرض للإطار الفكرى للمسار الوظيفى، كما يعرض تطوير المسار الوظيفى من حيث التخطيط للمسار الوظيفى وإدارة المسار الوظيفى.

المحور الثالث : ترصد واقع تطوير المسار الوظيفى للمعلمين بمصر: السياسة التعليمية من حيث المفهوم،الفلسفة،الأهداف، كما يعرض واقع إدارة الموارد البشرية وكذا واقع تطوير المسار الوظيفى لمعلمى التعليم الأساسى بمصر.

المحور الرابع : يشتمل على بعض المقترحات الإجرائية لتطوير المسار الوظيفى للمعلمين بمصر فى ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية.

ويوضح الباحث المحاور الأربعة السابقة بشيء من التفصيل على النحو التالي:

المحور الأول
إطار فكرى لمدخل إدارة الموارد البشرية

تمهيد

يعتمد مدخل إدارة الموارد البشرية فى الأساس على تحقيق كل من الأهداف التنظيمية وأهداف الفرد، حيث بدأ فى الظهور منذ مطلع السبعينيات من القرن العشرين بإدارك المؤسسات للأمية الاستراتيجية المتزايدة للعنصر البشرى على أثر نتائج البحوث والدراسات التى جاءت بها المدرسة السلوكية حيث اتسع مجال الاهتمام بهذا المدخل ويتضح استفادة المؤسسة منه بطريقتين هما؛ زيادة الفعالية التنظيمية، و إشباع حاجات الأفراد[xxxiv].

ويقوم مدخل إدارة الموارد البشرية على عدة أسس من بينها:[xxxv]

- يعتبر الأفراد استثمارا مربحا إذا أحسنت إدارته وتنميته، فالاستثمار فيه يحقق مكاسب ذات مدى طويل للمؤسسة.
- تشتمل السياسات والبرامج والممارسات لإدارة الموارد البشرية مجموعة قرارات موجهة لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
- تهيئة بيئة العمل بما يضمن استغلال كل الطاقات البشرية المتوافرة بالمؤسسة.
- مراعاة تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد ضمن مبادىء البرامج وممارسات الموارد البشرية، ويتم ذلك فى حلقة مستمرة يساهم فيها كل من المؤسسة والفرد فى تحقيق الأهداف.

ويتم تناول الإطار الفكرى لمدخل إدارة الموارد البشرية من خلال:

أولاً: التطور التاريخى لإدارة الموارد البشرية

مر مجال إدارة الموارد البشرية فى تطوره التاريخى بعدة مراحل تتمثل فيما يلى:

المرحلة الأولى: الثورة الصناعية The Industrial Revolution

ظهرت الثورة الصناعية فى العالم الغربى فى القرن الثامن عشر وفى العالم العربى فى القرنين التاسع عشر والعشرين؛ فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة فى نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية فى منازلهم، مستخدمين أدوات بسيطة[xxxvi]، ومن أهم الأنظمة التى ميزت هذه المرحلة نظام العبودية، نظام الصناعة اليدوية، نظام الطوائف[xxxvii].

المرحلة الثانية: حركة الإدارة العلمية Scientific Management Movement

تعد حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور Frederic Taylor من بين التطورات المهمة التى ساهمت فى ظهور إدارة الموارد البشرية، وتوصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهى؛ تطوير حقيقى فى الإدارة؛ الاختيار العلمى للعاملين؛ الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية؛ التعاون الحقيقى بين الإدارة والموارد البشرية[xxxviii].

المرحلة الثالثة: الحركات العمالية Labor Movements

ركزت حركة العلاقات الإنسانية على إنتاجية العاملين التى لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (الإضاءة وساعات العمل)، بل أيضا الاهتمام بالعاملين والإشراف عليهم والخدمات المقدمة لهم، حيث أن وظيفة العامل-سادت لفترة طويلة- فى أداء الأعمال التى تسند إليه وأن دراسة سلوكه فى المنظمة يعتبر عامل ثابت مثل عناصر الإنتاج الأخرى، بدلا من معاملته كأحد المتغيرات وأهمها جميعا(xxxix).

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى First World War

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جيدة لاختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، وفى خلال هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعاملين، وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شئون الموارد البشرية، وكان معظم الموارد البشرية بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحى الإنسانية والاجتماعية، كما قد حدثت تطورات مهمة خلال هذه الفترة أيضاً؛ حيث أنشئت أقسام الموارد البشرية، وبحلول عام ١٩٢٠ أصبح مجال إدارة الموارد البشرية أحد المجالات فى كثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية(xl).

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية World War I and II

تحول اهتمام الإدارة نهاية العشرينيات وخلال الثلاثينيات و الأربعينيات من القرن العشرين إلى اتباع أساليب العلاقات الإنسانية نتيجة للتفاؤل الكبير الذى أظهرته نتائج تجارب هورثونHawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية التى أوضحت أن إنتاجية العامل تتأثر بعوامل نفسية واجتماعية، بالاضافة إلى تأثرها بتصميم الوظيفة، وبطريقة دفع الأجور والحوافز للعامل(xli).

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية(نهاية القرن العشرين) وحتى بداية القرن الحادى والعشرين.

لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية فى السنوات الحديثة واتسع نطاق الأعمال التى تقوم بها إدارة الموارد البشرية ولم تصبح مسئولة فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وإنصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، وغير ذلك من الوظائف التى تقوم بها إدارة الموارد البشرية فى العصر الحديث(xlii).

كما قد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينيات والثمانينيات منها وحتى الوقت الحالى تطورات ملحوظة فى إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التى شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك، والتى أثرت على الموارد البشرية(xliii).

ثانياً: إطار مفاهيمى لمدخل إدارة الموارد البشرية: مفهومها - أهدافها – أهميتها- وظائفها

١-مفهوم إدارة الموارد البشرية Human Resource Management

تجد المنظمات الحكومية-على وجه الخصوص التعليمية منها- نفسها أمام مواجهة لمجموعة متنوعة من التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والثقافية التى أوجبت ضرورة مواجهتها بفاعلية إذا أرادت تلك المنظمات أن تكون باقية فى الحياة، ومفتاح البقاء هو العنصر البشرى الذى يمتلك المرونة ليكون هناك تجاوب مع البيئة المتغيرة باستمرار[xliv]، مما يجعل المنظمة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها[xlv]، وفى نظامنا التعليمى نجد أن العنصر البشرى يتمثل فى كل العناصر والطاقات البشرية الموجودة فى المنظومة المدرسية وعلى رأسهم الإداريين وهيئات التدريس، حيث تعتبر الهيئات التدريسية عناصر أساسية ومهمة لنجاح المنظومة التعليمية والإدارية[xlvi]، ومن ثم بات الاهتمام بالمعلم أمراً ملحاً وضرورة يجب الوعى بها.

وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض والرقابة على الأداء والإنتاجية، والاحتفاظ بجميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون أعمال المنظمة بفاعلية[xlvii].

وتشير إدارة الموارد البشرية إلى جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد فى العمل الإدارى[xlviii].

كما تعرف على أنها مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة[xlix].

ويمكن تعريفها بأنها العملية التى يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذى فى أى منظمة، ابتداءً من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كماً وكيفاً ومروراً بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية، واقتراح ترقيتهم وتحفيزهم، وبحث مشاكلهم والتحاور مع مسئولى إدارة شئون الموارد البشرية فى هذه الجوانب لتحقيق أهداف الوحدة التنظيمية التى يرأسها[l].

وتعد إدارة الموارد البشرية بمثابة الوسيلة التى يمكن من خلالها أن تكتسب المنظمة ميزة تنافسية، حيث يمثل العاملون أحد الموارد الأساسية فى المنظمة، ومن خلال تنميتهم وإدارتهم بفاعلية سيصبحون من العوامل الفاصلة التى تميز المنظمات الناجحة عن غير الناجحة[li].

كما أنها العملية التى يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من الأيدى العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية[lii]، وتهتم إدارة الموارد البشرية بالأفراد الذين يمكن الأنتفاع بأعمالهم وجهودهم فى مشروعات الإنتاج والخدمات[liii].

وتعرف إدارة الموارد البشرية على مستوى المدرسة بأنها عملية تتضمن مجموعة من الممارسات والأنشطة المرتبطة بالأفراد العاملين بالمدرسة من مديرين ووكلاء ومعلمين أوائل ومعلمين من حيث تحديد الاحتياجات المستقبلية منهم كماً وكيفاً، وطرق استقطابهم ومعايير اختيارهم وتعيينهم لشغل الوظائف المختلفة، وتصميم مساراتهم الوظيفية وتقويم أدائهم، وتصميم نظم الرواتب والمكافآت والحوافز الخاصة بهم، وتنميتهم مهنياً وذلك لتحقيق أهداف المدرسة وإكسابها ميزة تنافسية(liv).

وبناء على ماسبق، يتضح أن لإدارة الموارد البشرية اهتمامات عدة على مستوى المؤسسات التربوية بصفة خاصة، ومنها:

أ. يعد المورد البشرى (المعلمين) من أعظم الموارد الموجودة بالمدرسة؛ حيث يعد المعلم الماهر عنصر مهم فى بقاء المؤسسة التربوية.
ب. تركز إدارة الموارد البشرية - على كافة المستويات التعليمية المختلفة - على استثمار موردها البشرى متمثلا فى المعلمين ودعم مهاراتهم وإكسابهم معارف ومهارات جديدة تواكب المستجدات فى ظل البيئة التنافسية.
ج. تهتم إدارة الموارد البشرية بتحقيق رضا المعلمين بالمدرسة.
د. تعنى إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف ذات الصلة بالمعلم ومنها تخطيط الموارد البشرية، التعيين، الاختيار، تقييم الأداء، التدريب، تطوير المسار الوظيفى وغيرها.
ه. تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تلبية حاجات المعلم وكذلك تحقيق أهداف المؤسسات التربوية وإيجاد توافق فيما بينهم.

كما يتضح مما سبق، تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية كمدخل إدارى متخصص فى اعتماده على المعلم كعنصر مهم وفاعل فى نجاح المنظومة التعليمية، كما يعتمد نجاح المؤسسة التربوية على مدى قدرة إدارة الموارد البشرية من تفعيل أدوارها والتى تبدأ بتخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين وتقييم الأداء وتطوير المسار الوظيفى وغيرها من وظائف مهمة تحقق أهداف المعلمين ورضاهم وأهداف المؤسسات التربوية على حد سواء.

٢-أهداف إدارة الموارد البشرية

تركز أهداف إدارة الموارد البشرية على ما يلى:(lv)

أ. تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.
ب. تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها فى الانتاج.
ج. صيانة القوى العاملة والمحافظة علي سلامتها ومستوى مهارتها فى الأداء.
د. تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا ومعنويا وخلق درجة كافية من الرضا والأقبال على العمل .
ه. المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة فى إنجاح أهداف المنظمة.

٣-أهمية إدارة الموارد البشرية

إن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها فى نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا، تتمثل أساساً فيمايلى:[lvi]

أ- وجود خبرات متخصصة فى إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر الذى سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادى وأرباحها فى الأجل الطويل.

ب- قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمى صالح للعمل- من خلال تبنى برامج للموارد البشرية تساهم فى تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم- ينعكس على رضاهم الوظيفى، ويزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

ج- تواجد إدارة للموارد البشرية يساهم فى المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدنى معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية.

د- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمات تكاليف باهظة فى قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لاسيما فى حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز فى الترقيات.

٤- وظائف إدارة الموارد البشرية

تتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية ويمكن عرض بعض منها على النحو التالى:

أ- **تخطيط الموارد البشرية فى التعليم** **Human Resource Planning**

تعتبر عملية التخطيط للموارد البشرية أساس الحركة لإدارة الموارد البشرية فى المنظمات المعاصرة، والتى تعمل على تحديد أنواع وأعداد الأفراد اللازمين لشغل وظائف المنظمة، وبيان المهارات والخبرات والقدرات الواجب توافرها فى هؤلاء الأفراد حتى يكون التوافق تاما بين مطالب العمل وبين قدرات القائمين على أدائها[lvii].

ب- تحليل الوظائف **Job Analysis**

يعد تحليل الوظائف مدخل أساسى لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة والذى بدوره يمثل المعيار الذى يستخدم لفحص ومقارنة طلبات التوظف بشغل كل وظيفة للمفاضلة بين المرشحين للترقى وشغل وظائف أعلى فى المستوى التنظيمى، ويهدف تحليل الوظائف بالمنظمة إلى تحليل العمل أو الهيكل العام لمهام الوظيفة وذلك من حيث الواجبات والمسئوليات وشروط ومتطلبات الوظيفة[lviii].

ج- الوصف الوظيفى فى التعليم **Job description/Job Model**

الوصف الوظيفى هو العملية التى تتم بعد تحليل الوظائف مباشرة؛ وهى عبارة عن كتابة وصف كامل للوظيفة يؤكد فيه هدفها والواجبات والمسئوليات الخاصة بها وظروف أدائها ومواصفات شاغلها[lix].

د- توصيف وظائف التعليم **Job Specifications**

بعد الانتهاء من إعداد الوظيفة،لابد من تحديد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذى يشغل هذه الوظيفة وينبغى أن تتناسب هذه الشروط مع طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها(lx).

ه-الاستقطاب والاختيار **Recruitment and Selection**

بعد أن تنتهى عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة وعدد العاملين لكل منها والشروط والمواصفات اللازم توافرها فيمن يشغلها،يبدأ الاستقطاب والاختيار للتعيين (lxi)،حيث يعد الاستقطاب والاختيار للتعيين بمثابة تدبير للعمالةProcurement، كأحد المتطلبات الأساسية لقيام واستمرار ونجاح أى منظمة، يضم تدبير العمالة ثلاث خطوات رئيسية هى الاستقطابRecruitment، الاختيار Selectionثم التعيينHiring / Assignment(lxii).

و- تقييم أداء المعلم **Evaluating Teacher's Performance**

يعد تقييم الأداء هو العملية التى تصمم لتقدير ما أنجزه المعلم، حيث يسمح بمعرفة من يستحق الترقية، ويبرر المنح والعلاوات، كما يحدد المعلم الذى يحتاج إلى تدريب من الذى يجب نقله لوظيفة أخرى، ويشير إلى مدى تقدم الفرد فى عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف، بالإضافة إلى أنه يسمح بمقارنة الأداء المنجز مع المتوقع وبيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها (lxiii).

ز- الأجور

وهى إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية والتى تهتم بوضع جداول الرواتب من قبل المنظمات التي تتخصص في تعويض الموظف وهي تلك المهمة التي تتطلب قدرا كبيرا من الخبرة وقدرا كبيرا من البيانات، فأول قرار يتخذ في وضع جدول المرتبات هو عدد الدرجات أو المستويات ليتم تضمينها بجدول الأجور(lxiv).

ح- تطوير المسار الوظيفى

يعد تطوير المسار الوظيفى إحدى الوظائف التى تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة، وبين الوظائف التى يشغلها من جهة أخرى، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التى تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وذلك بغرض أساسى هو تحقيق أهداف المنظمة فى الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد فى الرضا عن العمل(lxv).

كما يعتبر تطوير المسار أحد السبل الضرورية لشحذ همم العاملين وزرع الولاء لديهم، من أنه يجعل العاملين يملكون مسارهم وليس فقط وظيفتهم،ففى دراسة أمريكية أجريت فى ٣٢ منظمة، وجد أن واحداً من سبعة كنديين لديهم ولاء حقيقى لوظيفتهم، وفى دراسة أخرى شملت عشرة ألاف من العاملين فى دول مختلفة وجد أن ٣٤% منهم يكرسون أنفسهم لوظائفهم فقط، وأن نصف المستجيبين يشعرون بأن منظماتهم مهتمة بتطوير العاملين على المدى الطويل وليس فقط فى وظائفهم الحالية (lxvi).

المحور الثاني
المسار الوظيفى للمعلم

يتم تناول المسار الوظيفى للمعلم من خلال الآتى:

أولاً: الإطار المفاهيمى للمسار الوظيفى

يحتل موضوع المسار الوظيفى أهمية خاصة لدى جميع العاملين ولا سيما المعلمين، نظرا للتطورات الجديدة فى بيئة العمل والتى شملت التغيرات فى أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبة القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة،ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة وغير المتوقعة التى يجب أن تتعامل معها الإدارة فى جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة فى السوق [(lxvii)].

ويمكن عرض الإطار المفاهيمى للمسار الوظيفى على النحو التالى:

١- مفهوم المسار الوظيفى للمعلم Teacher's Career Path

لكل فرد يشارك فى عالم العمل World of Work - سواء أكان هذا العمل مدفوع أم تطوعى-له مسار وظيفى، ففى أبسط أشكاله هو تسلسل مناصب العمل أو الوظائف التى يتولاها الموظف على مدى العمر [(lxviii)]، حيث يمكن أن تتخذ المسارات الوظيفية أشكالا مختلفة؛ فمنها ما هو مخطط أو غير مخطط، وقد تكون تلك المسارات ذات مراكز صغيرة العدد أو كبيرة، وقد تشمل المسارات الوظيفية التحركات التصاعدية، والأفقية والهابطة وتتحدد بالأجر ووضع الموظف [(lxix)].

ويعد المسار الوظيفىCareer Path تقدماً هادفاً من خلال سلسلة من الوظائف ذات الصلة [(lxx)]، ويعرف باعتباره ترتيباً منظماً للتطوير على مدى فترة من السنوات والتمهيد لأدوار أكثر مسؤولية تدريجياً في إطار المهنة، يكمن وراء هذا التعريف افتراض التقدم الخطى التصاعدى ؛ حيث الانتقال من وضع ومسؤولية وتعويض متدني نسبياً، إلى وضع أعلى، وهذه الصورة تمثل صعوداً للسلم الوظيفى، والتى تفترض مركزية العمل المدفوع الأجر [(lxxi)]، فالفكرة التقليدية للمسار الوظيفى في عالم الإدارة تعني لمعظم الأفراد سلسلة من الترقيات تكاد تكون آلية إلى وظائف أكبر وأفضل داخل المنظمة [(lxxii)].

ويشير المسار الوظيفى فى الفكر الحديث إلى " التقدم الذى يحققه الفرد من خلال وجوده فى المنظمة، مما يؤدى إلى ترقيته فى التدرج الهرمى، بالإضافة إلى التحرك الجانبى للمسار" [(lxxiii)].

فالمسار الوظيفى هو المسلك الذى يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التى يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفى فى المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمى حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفى الأفقى، فلم يعد يقتصر التوجه المعاصر فى

رسم المسارات الوظيفية على عدد الوظائف الرأسية التى ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمى فحسب، بل ما يتطلبه العصر هو شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، وهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، كما أن تنوع الخبرة تعد السمة الأساسية المطلوبة فى الموظفين فى الوقت الحاضر، لذا يعرف المسار الوظيفى على أنه "مجموعة من الوظائف المتتالية التى يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفى والتى تتأثر باتجاهاته وطموحاته وأهدافه ومشاعره التى لا تنفصل عن المراحل المتتالية لحياته الوظيفية"[lxxiv].

وهو أيضا مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتى تمتد عبر حياة الفرد[lxxv]، كما يرى هل Hall أن المسار الوظيفى هو تتابع من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية والتى يمر بها الفرد خلال حياته العملية[lxxvi].

ويشير المسار الوظيفى إلى التتابع التراكمى لأنشطة العمل والمراكز التى يتولاها الفرد ويمارسها عبر الزمن إلى جانب الاتجاهات والمعرفة والكفاءات المرتبطة بهذه الأنشطة والمراكز التى ينميها خلال حياته، لذا فالمسار الوظيفى ليس مجرد ترقية لمركز أو منصب أعلى بل يتضمن أيضا كم الانتقالات التى تحدث للفرد أثناء حياته الوظيفية، وقد تكون المراكز التى يشغلها الفرد مخططة وتسير فى ترتيب معين(متصلة)و تظهر عبر الزمن أو لا تكون متصلة (منفصلة)أو تراكمية أى يمكن أن تتوقف فى فترة معينة، أى أنه لا تبنى واجبات المركز الذى يشغله الفرد فى الفترة الأخيرة على المهارات التى تم تنميتها فى الوظائف السابقة[lxxvii].

ويتركز المسار الوظيفى حول الخبرة الذاتية المتخصصة فى مجال وظيفى يختاره الفرد خلال حياته العملية ويعمل على تطويره باستمرار[lxxviii]، فالخبرات الوظيفية تشمل كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وقد أضاف بعض الباحثين إلى ذلك أيضا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل[lxxix]، مما يتطلب من المنظمات أن تتفهم عملية رسم المسار الوظيفى والاختلافات فى احتياجات واهتمامات العاملين فى كل مرحلة من مراحل حياتهم العملية حتى تتحقق لجهودهم الفعالية[lxxx].

وبناء على ما تقدم فإن المنظمة التى ترغب فى الاحتفاظ بأفضل العاملين بها والذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفى، الأمر الذى يحقق لهم الرضا والحفز نتيجة لمعرفة مسار حياتهم فى المستقبل، وذلك من خلال تشكيل مجموعة نموذجية من الوظائف فى خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفى حتى سن التقاعد[lxxxi].

وخلاصة ما تقدم من تعريفات، نجد أن المسار الوظيفى للمعلم يتضمن:

- جميع الوظائف-المناصب- التى يشغلها المعلم خلال حياته الوظيفية فنيا(معلم أول – موجه- وغيرها)،إداريا(وكيل-مدير-وغيرها).

- الحركـة الأفقيـة والرأسـية للمعلـم طـوال حياتـه الوظيفيـة؛ فتمثـل الحركـة الأفقيـة المناصب الوظيفية التى تقع على نفس المستوى الإدارى التى يمكن أن ينتقل إليها المعلم أو يمارسها جنبا إلى جانب عمله الأصلى، فى حين تعكس الحركة الرأسية سلسلة الترقيات إلى وظائف ذات مسئولية أكبر فى الهيكل التنظيمى وعادة ما تكون كل من الحركة الأفقية والرأسية مرتبطة بمجموعة متجانسة أو متماثلة من الوظائف داخل عائلة وظيفية نوعية.

ومـن خـلال العـرض الـسابق يتـضح مـا يلـى مـن خـصائص للمـسار الـوظيفى للمعلم:(lxxxii)

أ- يقع على عاتق المعلم أن يرسم المسار الوظيفى الذى من خلاله يرى مستقبله الوظيفى شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التى تؤهله لذلك.

ب- يقع على المعلم قدر من مسئولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التى تؤهله لشغل الوظيفة التى يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.

ج- يقوم المسار الوظيفى على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للمعلم وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى المعلم من مهارات.

د- يستلزم المسار الوظيفى أن تمارس المؤسسة من الممارسات التنظيمية والإدارية فى مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفى لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته (lxxxiii).

هـ- العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من المعلم والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات المعلم، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.

و- يوجد ترابط موضوعى بين المسار الوظيفى للمعلم وخطط المؤسسة فى التعيين ووضوح مبدأ الاستمرارية فى التعامل مع الحركة الوظيفية للمعلم.

ز- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (المعلم أو المؤسسة)عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفى فعال.

ح- وضوح مبدأ المشاركة فى المسئولية والتوزيع المنطقى والعادل للأدوار حيث يقع على المعلم عبء المساعدة فى تأهيل نفسه وتنمية قدراته، وتطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف فى اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها فى إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات.

ط- تساهم المسارات الوظيفية فى تقليل احتمالات الصراع أو النزاع فى العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين المعلم والمؤسسة.

ى- تحقيق مصالح المعلم فى اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح فى مراحلها المتخلفة[lxxxiv].

٢- ملامح المسار الوظيفى

للمسار الوظيفى ملامح أساسية منها:[lxxxv]

أ- أنه بعيد المدى يمتد إلى ما وراء رضا و أداء العاملين الحالى.

ب- التركيز على كل من المظاهر الموضوعية Objective أو الخارجية للمسار التى تتمثل فى الأنشطة، بالإضافة إلى المظاهر الذاتية Subjective أو الداخلية لهذه الأنشطة التى تتمثل فى الخبرات.

ج- لم تعد تعنى فاعلية المسار الوظيفى بتحقيق وظائف أو رتب وظيفية مقبولة اجتماعياً فحسب، بل بإدراك أهداف شخصية مهمة للفرد نفسه أيضاً.

د- مخرجات المسار الوظيفى هى نتيجة مشتركة من الجهود الفردية والقوى الخارجية التى لا يملك الفرد أن يسيطر عليها كاملة.

٣- مداخل المسار الوظيفى

هناك مدخلين مختلفين للنظر إلى مفهوم المسار الوظيفى:[lxxxvi]

المدخل الأول: وينظر إلى المسار الوظيفى، على أنه خاصية هيكلية لتخصص وظيفى معين، أو لمنظمة معينة، فقد يفكر الفرد فى المسار الوظيفى على أساس تتابع مراكز معينة يشغلها الفرد فى التخصص الوظيفى، وينظر له أيضا على أنه مسار للحراك داخل منظمة معينة،وبناء على ذلك يرى أصحاب هذا المدخل أن المسار الوظيفى يركز على المهنة كتخصص وظيفى.

المدخل الثانى: وينظر إلى المسار الوظيفى كخاصية فردية بدلا من كونها تخصص مهنى أو وظيفى معين، فطالما أن معظم الأفراد يقومون بتراكم وتجميع مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات فى مجال حياتهم العملية، فإن هذه المعرفة التى جمعها الفرد من خلال شغله لهذه المراكز المتعددة تحدد قيامه بمهنته المميزة.

٤- أهمية المسار الوظيفى للمعلم

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفى من منظور المعلم والمؤسسة و المجتمع، وذلك على النحو التالى:

أ- أهمية المسار الوظيفى بالنسبة للمعلم

فى ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق للمعلم أهمية بالغة تتمثل فى محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات، إشباع القيم المهنية المميزة لكل معلم، تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقى والتحدى والمسئولية فى العمل والمجتمع،وبين الأسرة ووقت الفراغ، توفير فرص تطور وظيفى عادلة، تنمية الشعور بتقدير الذات والناتج من النمو والتعليم ومن ثم الرضا الوظيفى.[lxxxvii]

وبناء على ذلك فإن للمسار الوظيفى أهمية بالنسبة للمعلم بوجه خاص حيث يدعم المسار الوظيفى التنمية المستمرة لقدرات المعلمين وبناء مهاراتهم واكسابهم مهارات جديدة تتناسب والتحديات المستقبلية .

ب- أهمية المسار الوظيفى بالنسبة للمدرسة

تكمن أهمية المسار الوظيفى فى أنه يتوفر لدى المنظمة حافز-مثل الفرد- لفهم ديناميكية المسار الوظيفى، ففى الواقع تتوقف قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفى بفعالية، كما أن للمسار الوظيفى دور فى توفير المهارات والمواهب، ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب فى مكانه المناسب لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانيات الفردية، وللمسار دور أيضا فى كل من الاستقطاب، ويعنى به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمى كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به، وكذلك فى توضيح الأهداف، ويعنى العمل لمساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد[lxxxviii].

وبناء على ما تقدم من جوانب مهمة للمسار الوظيفى بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة - والتعليمية منها بصفة خاصة – يتضح أن المسار الوظيفى يعمل على تحسين الصورة الكلية للمنظمة وتحسين أنشطتها وعملياتها.

ج- أهمية المسار الوظيفى على مستوى المجتمع

عندما يستقر الأفراد فى وظائفهم – الاستقرار المرن- وعندما يتضح لكل منهم مسارات المستقبل، بما تحمله من بشائر وظيفية أرقى سواء على المستوى الداخلى أم المستوى الخارجى، أى تحقق الإشباع للفرد من الأجر والترقى والمسمى وكافة المشبعات المادية وتتفق مع رغباته؛ يتحقق للأفراد الثقة ومن ثم الأمان، ولما يتمكن الأمان منهم ويشعرون به، يزول التوتر والقلق والخوف من الحاضر والمستقبل، وبالتالى يسود مناخ نفسى أفضل للأداء، وتتحقق المستويات الأدائية المطلوبة، وسوف يظهر الابتكار والإبداع بجانب الإجادة، وفى ضوء ذلك يرنو أفراد المجتمع كوحدة واحدة أمنة إلى المستقبل بعين ملؤها الرضا وبعقول متفتحة، ومن ثم مناخ مجتمعى يسوده الأمل والانشراح، ويبعد عنه الكأبة والأكتئاب[lxxxix].

٥- مجالات المسارات الوظيفية للمعلم

تتحدد مجالات المسار الوظيفى للمعلم فيمايلى: [xc]

أ- المجال الفنى (التخصصى)

يشتمل هذا المجال على مسارات وظيفية تتضمن وظائف فنية ذات صفة غير إدارية وغير رئاسية، يتسع ذلك المجال لمن لا يحبون العمل الإدارى، ويرغبون فى زيادة مقدرتهم على الإبداع والإبتكار فى مجال عملهم الفنى(التخصصى)، ومثل هذه

الفئة من الموارد البشرية ترسم مسارات حياتها الوظيفية فى مجال تخصصى فنى وليس فى المجال الإدارى الرئاسى.

ب- المجال الإدارى (الرئاسى)

يشتمل هذا المجال على مسارات يحتوى كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية، حيث تتدرج هذه الوظائف من المستوى الإدارى الأول باتجاه المستويات الأعلى، وهذه المسارات تناسب الأشخاص الذين لديهم حب للعمل القيادى الإدارى والإشرافى.

ج- المجال الثنائى

يشتمل ذلك المجال على المسارات الوظيفية ذات الجانبين الفنى والإدارى، فمن يبلغ نهاية المسار الفنى ويريد الانتقال إلى المسار الإدارى يمكنه ذلك ولكنه يتحمل أعباء إدارية إضافية تتضمن الإشراف الإدارى مما يزيد عبء المسئولية الملقاه على عاتقه.

وفى النظام التعليمى، تتنوع مجالات المسار الوظيفى ما بين:

أ- المجال الفنى(التخصصى) والذى يتعلق بالأداء التعليمى المهنى فى الفصول الدراسية من ناحية، ومدى فعالية المناهج بما تتضمنه من محتويات وطرائق للتدريس وتقنيات من ناحية أخرى.

ب- المجال الإدارى والذى يتعلق بالواجبات الإدارية التى تتعلق بتسيير المدرسة إداريا؛ حيث يقع علي عاتق المدير مسؤولية متابعة الأعمال التي يغلب عليها الطابع الإداري كإعداد السجلات وإنشاء الملفات وإجراء المراسلات وتنظيم البرامج وتنظيم توظيف البناء المدرسي بمرافقه المتعددة وغير ذلك.

ج- المجال الثنائى وهو المجال الذى يتعلق بممارسة الجانب الفنى والإدارى معاً، أى أن يشغل المعلم مهمة التدريس فى الفصل الدراسى جنبا إلى جنب مع توليه مهام إدارية (الإشراف الإدارى – متابعة اللجان المدرسية وغيرها).

٦-أنواع المسارات الوظيفية

فى ضوء تصنيف مجالات مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية السابقة، يمكن الآن تحديد أنواع المسارات التنظيمية بما يلى: (xci)

أ- <u>**المسار التقليدي:**</u> يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية،على ان تكون الوظيفة التى سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هى بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كى يرقى للوظيفةُ الجديدة.

ب- <u>**المسار الشبكي**</u>: يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عموديا وأفقيا فى آن واحد فى الهيكل التنظيمى عبر حياته الوظيفية.

ج- <u>**مسار الإنجاز:**</u> ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفى التنظيمى والذى يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على

النجاحات والإنجازات التى يحققها الفرد فى عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التى قضاها فى الوظيفة.

وبعد إلقاء الضوء على الإطار المفاهيمى للمسار الوظيفى، يتعرض البحث للخبرة الأمريكية التى يقوم عليها المسار الوظيفى للمعلمين على النحو التالى: (xcii)

لقد أوضحت خبرات دول كثيرة فى العالم-ومنها أمريكا- أن وجود كادر وظيفى خاص للمعلمين منفصل عن الكادر العام للموظفين بالدولة لا يكفى وحده لتحسين العملية التعليمية، بل لابد من ربط الكادر الخاص ومزاياه بمستوى المعارف ومعايير الأداء ومقدار الكفايات وحجم المسئولية والمساءلة، وفى هذا السياق يمكن تحديد أربعة نظم عالمية لتنظيم الكادر الخاص للمعلمين كما يلى:

١. <u>المكافأة على أساس الجدارة</u>: وفى هذا النظام يحصل المعلمون على مكافآت تستند على مستوى تحسين أداءاتهم، وبالتالى يتم تحديد المكافأة على أساس الجدارة.

٢. <u>الأجر على أساس المعرفة والمهارة</u>: وفى هذا النظام يحصل المعلمون على زيادة فى الأجر الدائم باكتسابهم معارف ومهارات جديدة وكذلك على مدى قدرتهم على تطبيق واستخدام المعارف والمهارات فى مجالات عملهم اليومى بالتدريس.

٣. <u>الحافز على أساس أداء التلاميذ</u>: وفى هذا النظام يحصل المعلمون على حوافز ترتبط بتحسين أداء تلاميذهم، وأداء التلاميذ يقاس بالاختبارات المدرسية.

٤. <u>الحافز على أساس أداء المدرسة</u>: وفى هذا النظام يحصل المعلمون على زيادة فى الحوافز حينما تتحقق أهداف المدرسة فى تحسين أدائها فى كل جوانب العملية التعليمية.

وفى الولايات المتحدة الأمريكية، يتدرج المعلم خلال مساره الوظيفى من خلال عدة مستويات تتضح كالتالى: (xciii)

المستوى الأول: المعلم المقيم (مرحلة دخول المجال) The Resident eacher

المعلم المقيم هو المعلم الذي لا يزال حديث التخرج، وفى طور الإعداد، ويقترن بوجوده فى الفصل المعلم الخبير Master Teacher الذى لديه الخبرة ويقوم بدعمه، حيث يعمل المعلم الخبير بشكل مستمر على تطوير مهارات المعلم المقيم بشكل كامل؛ بما في ذلك إعداد الدروس بطريقة فعالة، وتحليل البيانات، والتواصل مع الآباء والأمهات، وإدارة الفصول الدراسية، وتكون مدة طور الإعداد عام واحد بعدها يكون المعلم معتمداً إذا استطاع تحقيق الحد الأدنى من كفايات المهنة ويستمر فى المستوى لمدة عامين.

المستوى الثانى: المعلم المبتدىء (تطوير المزيد من الفعالية)

The Novice Teacher

المعلم المبتدئ هو معلم معتمد، يكون على استعداد لتحمل التحديات وإدارة الفصل بصفة مستقلة، ولا يزال يتطور إلى معلم فعال، وفيه يثبت المعلمون المبتدؤون أنهم قد تعلموا مهارات التدريس الأساسية التي تسمح لهم رصد تقدم الطلاب بشكل مخطط ومقصود، ويقوم قادة المدارس بتشجيع نموهم وتطورهم.

المستوى الثالث: المعلم المحترف (مرحلة كسب الاحترام الكامل والمسؤولية تجاه المهنة)
The Professional Teacher

المعلم المحترف هم المعلم المثبت الذين يركز غالبية الطاقة لديه في التعليم والتعلم، يزدهر في الفصول الدراسية ويعمل على ايجاد تعليم خلاق، تعاوني، وتشاركى فى الأساس، ويعد المعلم المحترف متعلم مدى الحياة يعمل على تعزيز النمو الأكاديمي خلال المحتوى الأكاديمى، كما أنه يعمل على تلقى التغذية الراجعة من الزملاء.

المستوى الرابع:المعلم الخبير (معلم متطور مع الطلاب) The Master Teacher

المعلم الخبير هو معلم مثالى قائم على حجرة الفصل الدراسى الذي يحاكي في الممارسات التعليمية الفعالة للمعلم المقيم والمبتدىء والذى يخدم كمصدر تعليمى للفريق المهنى كاملا، كما أنه معلم فعال ومتعلم لمدى الحياة يستخدم التقنيات المعتمدة على الأبحاث، والذي يمتلك مهارات والرغبة فى دعم وإلهام زملائه، فضلا عن القدرة على تقديم تغذية راجعة بناءة وتقييم للمعلم المقيم والمبتدئ.

المستوى الخامس:المعلم القائد (القيادة المدرسية التشاركية) The Teacher Leader

يعمل المعلم القائد فى أدوار مختلطة والذى أحيانا يكون لهم فصول تدريسية للطلاب وتارة أخرى يكون لهم عمل مع فريق القيادة أو المدير فى أى من المبادرات القائمة حول المدرسة، وقد يتشارك المعلم القائد القيادة التشاركية مع المدير، يباشر مشروع بحثى فى إطار الموقع، يطور مجتمع الممارسة، يصمم نظام تقييم ومراجعة الأقران، ونجد أن المعلمين القادة هم المسئولون شخصيا ومهنيا عن نجاح المدرسة، حيث يقومون بدراسة تأثير ممارسة التدريسTeaching Practice في نمو الطلاب.

٦- نظم تعيين المعلم فى العالم

إن نظم تعيين المعلم فى العالم الأن، يتم فى معظمها بعد منح "رخصة للمعلم لممارسة التدريس"، وتجدد الرخصة كل فترة زمنية تتراوح بين خمس أو ست سنوات، ويتم منح هذه الرخصة من خلال السلطات التربوية أو الجمعيات المهنية المعترف بها من السلطات التربوية-أو الجامعات فى إعداد المعلم، كما يوجد إلى جانب الرخصة النظام المعروف "بشهادة المعلم"وتمنحها هيئات مهنية مثل "الهيئة القومية للمعايير المهنية للمعلم" فى الولايات المتحدة الأمريكية ولها ما يماثلها فى الدول الأوروبية [xciv].

٧- نجاح المسار الوظيفى

يعرف النجاح فى المسار الوظيفى تقليديا بأنه الحصول على وظيفة ذات مرتب كبير ومكانة وظيفية عالية، ومن خلاله يضطلع الفرد بمسئوليات أكبر ووضع اجتماعى مرموق، وينتج عن ذلك أن يشعر الفرد بالالتزام والولاء للمؤسسة ولا يلقى ذلك الاتجاه التقليدى انتشارا واسعا بين المؤسسات إلا أنه ظهر اتجاه آخر تبناه العديد من المديرين والعاملين ويختلف نوعا ما عن الاتجاه التقليدى،حيث يؤكد على حرية

الفرد وحرية تقرير المصير والرؤية الشخصية للنجاح ويطلق عليه المسار الموجه بالإنجاز الشخصى The Personal Fulfillment Career Orientation (xcv)،ومن أهم الخصائص المميزة لهذا الاتجاه ما يلى:(xcvi)

أ- يحاول الفرد التحكم فى تطوير مساره الوظيفى، فهو الذى يقرر ما إذا كان فى حاجة لتدريب إضافى أم لا وهو الذى يسعى للحصول على وظائف معينة وربما يقرر أن يترك المؤسسة كلية.

ب- تعد الحرية والنمو و استقلالية تقرير المصير قيم شخصية هامة.

ج- يسعى الفرد لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة،والمؤسسة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة،لأنه ليس موجها بالعمل وحده.

د- يشمل النجاح من منظور شخصى أهداف تقليدية كالحصول على الأموال والوضع الاجتماعى،وربما يشمل أيضا تحقيق احترام الذات والعلاقات القوية والسعادة التى يحصل عليها الفرد من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.

هـ- الفرد ليس مطيعا ولا سلبيا،بل يخطط مسلكه فى الحياة ويتحرك متحملا كل مسئولياته القدرية.

ثانياً: تطوير المسار الوظيفى Career Path Development

ويمكن عرض تطوير المسار الوظيفى من خلال ما يلى :

١- مفهوم تطوير المسار الوظيفى

يعرف تطوير المسار الوظيفى على أنه مسئولية الفرد او المؤسسة أو كليهما فى تحديد المراحل التى يقف عندها الموظف عبر حياته الوظيفية بدءا من السنة الأولى التى يتم تثبيته فيها وحتى السنة التى يتوقع فيها إحالته إلى التقاعد،وبيان عدد السنوات التقريبى الذى يستلزم بقاء الفرد فى كل مرحلة او مستوى أو عنوان وظيفى والتسلسل المهنى والعناوين الوظيفية التى سيمر فيها وينهض بها ضمن اختصاصه أو فى ضوء التجارب والخبرات السابقة والاستعدادات والقدرات التى يتمتع فيها ذلك الشخص أو تلك التى ترسمها المنظمة لهم وفقا لما هو متاح لها من طاقات حالية أو طاقات متوقعة، وفى ضوء هذا المسار تحدد أيضا البرامج التدريبية التى سيحتاجها الفرد قبل الصعود إلى كل وظيفة جديدة سواء عن طريق الترقيات القائمة على الأقدمية أم عن طريق الاختبارات التى تستلزمها عمليات التعيين أو وفقا لما توضح النظم واللوائح أو التشريعات النافذة فى مجال الخدمة المدنية والوظيفة العامة(xcvii).

ويرى ستورى Walter Storey أن هناك حقيقتين لعملية تطوير المسار،الأولى: أن العمل الفردى للموظف هو أنه يخطط مساره بطريقة شخصية مرضية ومنتجة،الثانية: وترتبط بأنشطة المنظمة، إذ إنها تختار،تعين،وتنمى العاملين بفعالية،وذلك لتوفير أرضية -قاعدة-من الأشخاص المؤهلين لمقابلة احتياجات المنظمة، وينطوي تطوير المسار الوظيفى على تسلسل متتالي ومنتظم للاتجاهات والسلوكيات

المرتبطة بالخبرات ذات الصلة بالعمل، والذى يعترف بحياة الفرد الشخصية على مدى دورة الحياة بالكامل، ويمثل تطوير المسار الوظيفى وصفا خطيا أو مرحليا لتقدم المسار الوظيفى التى يتحرك فيها الفرد بطريقة متوقعة ومنظمة من خلال سلسلة من الوظائف ذات الصلة، والتى توفر قدرا كبيرا من الاعتبار والمكافأت المالية.(xcviii)

تعمل أنظمة تطوير للمسار الوظيفى على مد الموظف بمعلومات عن الوظائف فى المرحلة التالية، وتوصيفات الوظائف Job Descriptions ومعلومات عن خطوات المسار الوظيفى التى تؤدى بهم إلى مناصب معينة وأنشطة التدريب والتطوير المطلوبة ومعلومات حول الاتجاهات Trends فى حركة القوة العاملة والفوائض Surpluses والعجز Shortages فيها والمعلومات المهنية ذات الصلة، ففى بعض الأنظمة، يستطيع الموظف اختيار برنامج التدريب أو نشاط تطويرى أخر، كما يستطيع أن يخلق خطة لمسار وظيفى جديدة تماما، وخاضعة للسلطة، والتي يمكن أيضا أن يكون التعامل معها الكترونيا. فمعظم تطوير المسار الوظيفى هو في جوهره التنمية الذاتية يتطلب الدوافع الفردية، والالتزام Commitment، وصلات واضحة بين الجهود الفردية ونتائج المسار الوظيفى(xcix).

٢- مراحل تطوير منظومة المسار الوظيفى

أورد ليبوتز أن منظومة تطوير المسار الوظيفى تمر بعدة مراحل يمكن إيجازها فيما يلى:(c)

أ- **<u>دراسة الاحتياجات والأنظمة القائمة</u>:** ويتضمن ذلك تحديد احتياجات المنظمة والمجموعات المستهدفة، تقييم هياكل الموارد البشرية القائمة، توفيق وملائمة مفهوم تطور المسار الوظيفى مع ثقافة المنظمة.

ب- **<u>إيجاد رؤية وإعداد خطة عمل</u>:** ويتضمن ذلك وضع النظرية موضع التطبيق فى عملية تخطيط المسار الوظيفى، تحديد المداخل المناسبة للعاملين، وإشراك المديرين فى عملية تحديد وتنمية المسار الوظيفى للعاملين، ومراعاة برامج الموارد البشرية السائدة وأخذها فى الإعتبار، أيضا دراسة واستعراض عينات من نماذج تطور المسار الوظيفى لبعض المنظمات الناجحة.

ج- **<u>تطبيق خطة العمل</u>:** ويتضمن ذلك الحصول على دعم الإدارة العليا، الاستعانة بخبراء ومستشارين لتوفير الدعم الفنى وتوسيع قاعدة المشاركة، تنفيذ نموذج ناجح للبرنامج(Pilot Program)، وتطوير قدرات العاملين.

د- **<u>التأكيد على النتائج وصيانة التغيير</u>:** ويتضمن ذلك إضفاء البعد المؤسسى على نظام تطوير المسار الوظيفى، التأكيد على إعلام جميعُ العاملين بالمنظمة بهذا النظام وتطبيقاته، تقييم فعالية الجهود المبذولة فى إدخال وتطبيق وتطوير المسار الوظيفى، الوقوف على الاتجاهات المستقبلية.

أما فيما يتعلق ببعدى تطوير المسار الوظيفى واللذين يحددا العلاقة بين المعلم والمدرسة، فيمكن توضيحهما كما يلى:

البعد الأول: تخطيط المسار الوظيفى Career Path Planning

يعتبر تخطيط المسار الوظيفى إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التى تحدد الكيفية التى بواسطتها يستطيع أفراد المؤسسة تنمية مسارهم الوظيفى، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم فى خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفى حتى سن التقاعد [ci].

تعددت التعريفات التى تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفى ومنها:

يعرف بأنه"إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التى تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التى يشغلها،وذلك بغرض أساسى هو تحقيق أهداف الأفراد فى الرضا عن العمل" [cii].

أما البعض الآخر يعرف تخطيط المسار الوظيفى على أنه " ذلك الجانب الذى يقع ضمن مسئولية الفرد نفسه فى تنمية المسار الوظيفى، ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة،صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة [ciii]، بناءً على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها، علما بأن هذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية[civ]، وأيضا يعتمد نجاح هذه الوظيفة على رغبة الفرد الجدية فى العمل والمثابرة وبذل الجهد فى التدريب لتحقيق نتائج جيدة فى العمل [cv].

ويعرف أيضا على أنه العملية الفردية التى تتضمن اختيار الوظائف والمنظمات، وتخطيط الطرق التى سوف يتتبعها المسار الوظيفى للفرد، والتكفل بأنشطة التنمية الذاتية المناسبة [cvi].

ويتألف تخطيط المسار الوظيفى من تلك الأنشطة التى يكون فيها الفرد منهمكا فى تكوين خياراته مثل المهنة،المنظمة،التعيين فى وظيفة،وتطوير الذات وتقييم الذات، وتقييم فرص المسار المتاحة، وإعداد استراتيجية لمساره مع خطة للتنفيذ، كل ذلك يشكل مفتاحا أساسيا ليتمكن الفرد من تطوير مسار شخصى له ويتصف تخطيط المسار الوظيفى بأنه عملية استكشاف مستمرة، ينمى الفرد من خلالها مفهومه الذاتى لهويته المهنية التى تحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه وقدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه، وكلما تقدم الفرد فى مساره ترسخت لديه بعض الثوابت المرتبطة بهويته الوظيفية وهى محاور يدور حولها مسار الفرد الوظيفى ولا يمكن التخلى عنها،وقد حدد شاينSchein بعض أنواعها فى مجال الوظائف الفنية، ومجال الوظائف الإدارية، الاستقلال والحرية، الحاجة إلى الأمن والاستقرار [cvii].

إن تخطيط المسار يصمم لمساعدة الفرد كى يصبح أكثر معرفة بحاجاته، وقيمه، وأهدافه الشخصية ويمكن أن ينجز من خلال الخطوات الأتية:[cviii]

الخطوة الأولى: تعريف المهارات وتنظيمها،الاهتمامات،الحاجات المرتبطة بالعمل؛القيم، الاتجاهات وتفصيلات العمل ويتم ذلك من خلال عملية التقييم الذاتى

Self-Assessment، ومن الأدوات المستخدمة لمساعدة الأفراد فى تقييم ذاتهم ورش تخطيط المسار Career Planning Workshops،وكتب العمل، أدلة المسار Career Workbooks .

الخطوة الثانية: تحويل هذه المعلومات إلى حقول مسارات عامة، وأهداف وظيفة محددة قصيرة وطويلة المدى،وتطوير خطط عمل لمتابعة تلك الأهداف وتحديد أية عقبات أو فرص ربما ترتبط بذلك.

الخطوة الثالثة: اختبار إمكانات المسار أمام حقائق العمل فى المنظمة أو فى سوق العمل نفسه.

البعد الثانى: إدارة المسار الوظيفى Career Path Management

يعكس هذا المدخل وجهة النظر المعاصرة من المهنيين فى التطوير الوظيفى فى الغرب حيث رأوا بأن إدارة المسار الوظيفى هى"عملية مستمرة مدى الحياة Lifelong process لإدارة التعلم Learning والعمل Work وأوقات الفراغLeisure، والتحولاتTransitions من أجل التحرك نحو تحديد مستقبل أفضل شخصى ومتطور" [cix].

ويكون إدارة المسار الوظيفى من خلال الوفاء بطموحات الفرد واحتياجات المنظمة فى برامج رسمية لتنمية وتخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تحديد المسارات الوظيفية، الإستشارة، التقييم والتعويض [cx].

ومما سبق نستنتج أن إدارة المسار الوظيفى أحد ابعاد تطوير المسار الوظيفى وتعنى بتلبية طموحات المعلمين وحاجاتهم بما يتوافق مع أهداف المدرسة، ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة أو البرامج التى تقوم بها المدرسة مثل التدوير الوظيفى، التقييم، الاستشارة، التدريب والتعلم وغيرها، كما أن إدارة المسار الوظيفى عملية مستمرة تعمل على إحداث التكامل بين المعلم والمدرسة.

وتكمن أهمية إدارة المسار فى أنها :

- تزود العاملين بتغذية عكسية تتضمن نظرة المنظمة إلى جهودهم وإمكاناتهم.
- منحهم فرصة القرب من خبرات وظيفية متقدمة، فكل وظيفة جديدة هى تقدم وتعلم جديد، إضافة إلى استخدام المهارات واكتساب لمهارات جديدة.
- إعلامهم عن خيارات المسار،وأن قدامى الموظفين هم بحاجة إلى معرفة ذلك[cxi]،وليس الموظفون الجدد فقط.

إن تطوير مسار العاملين الذى تتولاه أى إدارة ينبغى أن لا يقتصر على الجانب التقنى لأنه فى هذه الحالة سيقود إلى نقص مهاراتهم فى رؤية الصورة الكبيرة لمتطلبات المنظمات، فالمطلوب تكوين تصور شمولى عن مختلف جوانب العمل والنشاط فى المنظمة[cxii].

المحور الثالث

واقع تطوير المسار الوظيفى لمعلمى التعليم الأساسى بمصر

ويمكن تناوله من خلال الأتى:

١ـ السياسة التعليمية بمصر: مفهومها وأسسها

ويوضحها البحث كما يلى:

أ- تعرف السياسة التعليمية بأنها المبادىء والأسس والمعايير والقرارات التى توجه العملية التعليمية، ويتطلب تنفيذها وضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة[cxiii]،أو هى تلك المبادىء والاتجاهات العامة التى تضعها السلطات التعليمية لتوجيه العمل بالأجهزة التعليمية فى المستويات المختلفة عند اتخاذ قراراتها[cxiv].

ب- تستند السياسة التعليمية فى مصر إلى مجموعة من المبادىء الدستورية التى ترسم إطارها العام وتحدد ملامحها الأساسية، مثل: مبادىء مجانية التعليم، وتكافؤ الفرص التعليمية،والمساواه بين جميع المواطنين فى الحقوق والواجبات[cxv]، وتلتزم الدولة بتحقيق تعليم عالى الجودة مجانى بجميع مراحله والزامى فى مرحلة التعليم الأساسى[cxvi].

وفى ضوء السياسة التعليمية، حدد قانون التعليم فى مصر (القانون رقم ١٣٩ لسنة١٩٨١)، ضوابط التعليم الأساسى فى مصر على النحو التالى:

تكون مدة الدراسة فى التعليم قبل الجامعى(مرحلة التعليم الأساسى) تسع سنوات وتتكون من حلقتين"الحلقة الابتدائية"ومدتها ست سنوات و " الحلقة الاعدادية"ومدتها ثلاث سنوات[cxvii].

يكون تنظيم الدراسة فى مرحلة التعليم الأساسى لتحقيق عدة أغراض، منها التأكيد على التربية الدينية والوطنية والسلوكية والرياضية خلال مختلف سنوات الدراسة، تأكيد العلاقة بين التعليم والعمل المنتج، توثيق الارتباط بالبيئة على أساس تنويع المجالات العملية والمهنية بما يتفق وظروف البيئات المحلية ومقتضيات تنمية هذه البيئات، تحقيق التكامل بين النواحى النظرية والعملية فى مقررات الدراسة وخططها ومناهجها، ربط التعليم بحياة الناشئين وواقع البيئة التى يعيشون فيها، بشكل يؤكد العلاقة بين الدراسة والنواحى التطبيقية، على أن تكون البيئة وأنماط النشاط الاجتماعى والاقتصادى بها من المصادر الرئيسة للمعرفة والبحث والنشاط فى مختلف موضوعات الدراسة[cxviii].

ويهدف برنامج إصلاح التعليم الأساسى فى مصر إلى تعميم التعليم الأساسى للجميع،والتأكيد على عدالة إتاحة فرص تعليمية عالية الجودة،وتمكين أطفال مصر من المهارات الأساسية فى القراءة والكتابة والرياضيات والعلوم،وتنمية قدراتهم المعرفية والإبداعية،وإكسابهم قيم الحوار والمواطنة والديمقراطية والتسامح[cxix].

يعد تطوير جودة التعليم الأساسى عملية جوهرية فى تحقيق التنمية الثقافية والاجتماعية والبشرية فى مصر ويمكن التعليم الأساسى الأطفال فى المرحلة العمرية (٦-١٥ سنة) من اكتساب الحد الأدنى من متطلبات المواطنه والمشاركة السياسية والاجتماعية،واكتساب المهارات الأساسية فى القراؤة والكتابة والحساب، هذا بالإضافة إلى تنمية القدرة على التعامل مع التكنولوجيا وحل المشكلات والوعى بالحقوق والواجبات ومهارات التعاون فى مجتمع ديمقراطى قائم على المعرفة والمواطنة[cxx].

وباستقراء ما سبق، نجد أنه يتطلب لتحقيق أهداف التعليم الأساسى معلما تتوافر له حياة كريمة تتمثل فى دخل مادى يتناسب مع ما يقوم به من أدوار مهمة فى بناء المجتمع المصرى الحديث،كما يتطلب ذلك تطوير مسارا وظيفيا يلبى احتياجات تلك الفئة التى يقوم على أساسها تطوير كافة المنظمات الأخرى مما يؤثر فى رضاه الوظيفى وكذا يحقق أهداف المدرسة.

٢- واقع إدارة الموارد البشرية للمعلمين فى مصر

تختص لجنة الموارد البشرية المنصوص عليها فى المادة الأولى بمباشرة المهام الآتية:[cxxi]

أ- إبداء الرأى فى نقل شاغلى وظائف التعليم وما يعادلها المنصوص عليها فى المادة ٧٠ من قانون التعليم المعدل رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧والقانون رقم ١٩٨ لسنة ٢٠٠٨بين المحافظات.

ب- اعتماد تقارير تقويم أداء شاغلى وظائف التعليم.

ج- النظر فى ترقية شاغلى وظائف التعليم إلى الوظائف الأعلى.

ويعتمد نجاح وزارة التربية والتعليم فى مصر فى إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها بدرجة كبيرة على أمرين أساسيين:[cxxii]

الأمر الأول: هو مدى الاستفادة من جميع الموارد البشرية والمادية المتاحة فى النظام التعليمى أو خارجه وتوفير القيادات التربوية والإدارية القادرة على إحداث التغيير اللازم لتحويل الوضع الراهن إلى ما هو مستهدف لأداء المؤسسة التعليمية ومخرجاتها.

الأمر الثانى: فهو مدى توفر النظم الإدارية المتطورة التى تمثل الإطار الذى يتم من خلاله تحقيق الأهداف الاستراتيجية على مختلف المستويات القومية والإقليمية والمحلية.

وبناء على الإطار النظرى الذى يتعلق بإدارة الموارد البشرية، يتضح أنه لإدارة الموارد البشرية على مستوى المدرسة أدوار عدة تبدأ من قبل التحاق المعلم بالمدرسة مرورا بخضوعه لكافة عمليات إدارة الموارد البشرية من اختيار، وتعيين،التخطيط للموارد البشرية،تطوير مسار المعلم وظيفيا وحتى خروجه للمعاش ودورها المستمر

فى تفعيل تلك العمليات على النحو الأمثل وبذلك تكتمل منظومة التعليم وتحقق أهدافها المنشودة، إلا أنه يبدو ضعف تفعيل أدوار إدارة الموارد البشرية فى مصر وكان ذلك جليا فى كافة التظاهرات الفئوية التى قام بها كافة فئات المجتمع وعلى رأسهم المعلمين فى العامين ٢٠١٢، ٢٠١٣ م.

٥- واقع تطوير المسار الوظيفى للمعلم فى مصر

يشترط للتعيين فى وظائف التعليم حصول شاغليها على شهادة الصلاحية لشغل الوظيفة وإجتياز التدريب والاختبارات التى تعقد لهذا الغرض [cxxiii]، ويضم جدول وظائف المعلمين ستة مستويات للمعلم وهم بالترتيب؛ معلم مساعد، معلم، معلم أول، معلم أول أ، معلم خبير، كبير معلمين [cxxiv].

كما تم إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين، وصدور القرار الجمهورى رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨م بتنظيم الأكاديمية وتحديد اختصاصاتها لتكون بمثابة بيت خبرة للارتقاء الدائم بمستوى المعلم، وتقوم بوضع المعايير التى تضمن أن يكون الأداء مرتبطًا بالمستوى العالمى، وتكون مسئولة عن إجراء اختبارات الكادر [cxxv].

وتهدف الأكاديمية المهنية للمعلمين المنشاة بمقتضى قانون التعليم إلى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم الخاضعين لأحكام قانون التعليم والإرتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة بما يؤدى إلى رفع مستوى العملية التعليمية.

وبالرغم من الجهود السالفة الذكر، قد أشارت إحدى الدراسات إلى: [cxxvi]

- قلة فرص النمو والتنمية المهنية للمعلمين، وإن توافرت فهي غير فعَّالة لأسباب عديدة مثل:
- شكلية التدريب وعدم تلبيته للاحتياجات الفعلية للمعلمين.
- ضعف راتب المعلم؛ مما لا يشجعه على المشاركة الفعالة، وضعف الثقة المتبادلة بين المعلم وإدارة المدرسة.
- افتقار المدارس إلى الشفافية في نشر المعلومات المرتبطة بأداء المدرسة وأداء العاملين بها، كما يتم حجب هذه المعلومات عن العاملين بالمدرسة.
- ضعف إتاحة الفرص لتبادل المعارف والخبرات بين أعضاء المجتمع المدرسي [cxxvii].

وعلاوة على ذلك "لا يوجد عائد إضافي عن الراتب البخس الذي يتقاضاه المعلم، ولا نظم ترقية عادلة تحقق رضا المعلمين الوظيفي، ضعف رضاهم عن جوانب مختلفة في العمل المدرسي"، ويبدو أن ذلك راجع إلى أمور أخرى مثل: ضعف دخل المعلم عموما، وإحساسه بعدم عدالة الدخل في ضوء ما يبذله من مجهود، ضعف الدخل يجعل من المعلم قادر على تعويض ذلك والبحث عن الدروس الخصوصية لتحسين الدخل- أن بعضهم عبر عن استيائهم من ضعف دخل المعلم عموما، مما

يضطرهم في كثير من الأحيان إلى اللامبالاة، والبحث عن الدروس الخصوصية لتحسين الدخل.[cxxviii]

كما أشارت إحدى الدراسات إلى:[cxxix]

- قصور نظم اختيار المعلمين وترقيتهم وتقييم أدائهم، وتعيين بعض العناصر غير المؤهلة في مناصب عالية.
- تدني مستوى الأجور في قطاع التعليم، ولاسيما ضعف دخل المعلم.
- نقص قناعة بعض المعلمين بفوائد التحسين المستمر، و قلة الدورات التدريبية داخل المدرسة.
- قلة الاستفادة من الدورات التدريبية للمعلمين، وظنهم بعدم جدواها وعدم ارتباطها بحاجاتهم الفعلية.
- نقص الحماس لدى الطلاب، وأولياء الأمور للمشاركة في الأنشطة المدرسية.
- ارتفاع نصاب المعلم من الحصص حيث قد يصل المعلم إلى (٣٠) حصة أسبوعيًا ومن ثم عدم رضاه الوظيفي.
- إحساس العاملين بالمدرسة بكثرة المهام الملقاة على عاتقهم دون حوافز إضافية.
- ضعف رضا المعلمين عن مسارهم الوظيفي وضعف تلبيته لطموحاتهم المستقبلية.
- ضعف العائد الذي يعود على القيادات المدرسية؛ ومن ثم عزوف المتميزين عن الترشح للعمل بها.
- ضعف اقتناع بعض مدراء عموم الإدارات التعليمية بالتحسين والجودة.
- شكلية متابعات التوجيه الفني، وكذا متابعات الإدارات التعليمية وغياب مفهوم الرقابة الذاتية.

بالرغم من الجهود المستمرة للتحسين المدرسي سواء المبذولة خارجيًا (من خلال السلطات التعليمية المحلية أم القومية) أم المبتكرة داخليًا (من خلال الجهود الذاتية للمدرسة)، إلا أن هناك دلائل عديدة تؤكد إخفاق كثير من جهود التحسين المدرسي التي تنفذها وزارة التربية والتعليم في مصر، أو أنها على الأقل لم تؤت بنتائجها المرجوة، ولم ترضْ المستفيدين سواء داخل المجتمع المدرسي أم في المجتمع الخارجي عموما، فالملاحظ "عدم الرضا العام عن الخدمة التعليمية التي تقدمها المدرسة المصرية عامة، وضعف مستوى خريجيها، وعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات المعاصرة"[cxxx]

وبالرغم من كل الجهود المبذولة من قبل وزارة التُربية والتعليم في مصر لتقوية وتعزيز دور المعلم في أعمال الإدارة والقيادة المدرسية، ورغم التوجه المعلن نحو تحقيق الإدارة الذاتية للمدارس المصرية، إلا أنه يبدو أن هذه الجهود حتى الآن لم تؤت ثمارها المرجوة، والأدلة على ذلك متنوعة، حيث أشارت إحدى الدراسات إلى:[cxxxi]

- قلة فرص النمو والتنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي وضعف فاعليتها، وذلك يرجع لأسباب عديدة مثل شكلية التدريب، وعدم ملائمته للاحتياجات الفعلية للمعلمين، و ضعف وحدة التدريب الموجودة بالمدرسة في اشباع احتياجات المعلمين للنمو والتطوير المهني.
- ضعف مكانة معلمي التعليم الأساسي وخاصة معلمي المدرسة الابتدائية سواء على مستوى النظام التعليمي أم على المستوى المجتمعي، فمازالت النظرة لهذه الفئة غير مرضية ومما يساعد على ذلك ضعف رواتب المعلمين، ولجوء الكثير من المعلمين للدروس الخصوصية لسد احتياجاتهم الأساسية.
- كما أن تدهور الحالة النفسية والمادية للمعلم تزيد من مشاعر المعلمين بضعف الفعالية والقدرة على التأثير في تعلم التلاميذ.
- ضعف تأثير المعلم في الحياة المدرسية عموما فهو عادة منقاد للقوانين واللوائح والقرارات والنشرات الصادرة من جهات أعلى.

١- الاعتماد على المسارات الوظيفية التقليدية من خلال التدرج فى السلم الوظيفى تصاعدياً .
٢- إغفال المسارات الوظيفية التى يتم فيها تحديد كل وظيفة وفقاً للمهارات والمعارف المكتسبة وخصائص أخرى، وليس فقط وفقاً للمؤهلات التعليمية، والعمر، وخبرات العمل والأقدمية.
٣- افتقار المدرسة إلى دليل أو نشرة للمسارات الوظيفية توفر للعاملين معلومات كافية وواضحة عن فرص وظيفية جديدة أو مجالات ترقيتهم فى المستقبل .
٤- إغفال المدرسة عن استخدام وسائل أخرى لتطوير المسارات الوظيفية للمعلمين مثل التناوب أو التدوير الوظيفى واعتمادها على الترقية والنقل إلى وظائف أعلى فقط .

الخطوة الرابعة

مقترحات إجرائية لتطوير المسار الوظيفى لمعلمى التعليم الأساسى بمصر فى ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

على ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج، فإن الباحث يقدم بعض الإجراءات المقترحة التى يأمل بمشيئة الله أن تسهم فى تطوير المسار الوظيفى لمعلمى التعليم الأساسى بمصر فى ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية، وهى:

١- تنظيم إدارة المدرسة ورش عمل للمعلمين عن المسار الوظيفى وكيفية التخطيط له أو الإعداد لأدلة للمسار الوظيفى بحيث تكون دورية وتهدف لتوعية المعلم

حول الفرص الوظيفية المتواجدة بالمدرسة من خلال الندوات والدورات التدريبية والاجتماعات المستمرة.

٢- إعلام المعلم بنواحى القوة ومواطن الضعف(من خلال تقارير الأداء) ومساعدته فى وضع خطة للتغلب على نواحى الضعف وعلاجها.

٣- توعية المعلمين بتوصيف وظائفهم حتى يسهل تدارك متطلبات الوظيفة والعمل على الوفاء بها عن طريق كتيب يوضح التوصيفات الوظيفية فى المؤسسات التعليمية.

٤- تبصرة المعلمين بالأمال الوظيفية وكذا التعرف على القدرات والإمكانيات والمهارات المتاحة لديهم، ومعرفة الفرق بينهما، ومحاولة الوصول للحلول المناسبة ومعرفة كيفية تنفيذها.

٥- العمل على تحقيق مبدأ العدالة في المكافآت بين المعلمين في المدرسة.

٦- إعداد برامج لتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين نحو مهنة التدريس.

٧- عقد دورات تدريبية للمعلمين لإكسابهم المهارات التي تمكنهم من التغلب على صعوبات العمل في مهنة التدريس.

٨- تزويد المعلمين بدورات تدريبية فى مجال تطوير المسار الوظيفى حتى يتمكن كل من المعلم والمدرسة من التوافق تحقيقا لرضا المعلم وأهداف المدرسة.

٩- تأسيس نظام تقنى متطور يساعد المعلم على إدارة أنشطة المسار الوظيفى من نقل وترقيات وتوفير نظام معلوماتى وتدريب المعلمين على الاستفاده منه.

١٠- إعادة النظر فى معايير ترقية المعلمين وذلك بتفعيل تقرير أداء المعلمين والأخذ بنتائجها وكذا نتائج أداءات الطلاب، وإعطاء مبدأ الكفاءة والجدارة أهمية أكبر من مبدأ الأقدمية.

١١- إعادة النظر فى الأنظمة والتشريعات واللوائح التى تحكم السلم الوظيفى وإزالة ما بها من جمود وإكسابها المرونة اللازمة لمواكبة التطورات الحالية ودعم الوظائف داخل المسارات الوظيفية بحيث تسمح بترقية أكبر عدد من المعلمين.

١٢- وضع دليل إرشادى بكل إدارة تعليمية يوضح فرص الترقى الوظيفى داخل المسارات الوظيفية المختلفة.

١٣- تنوع المسارات الوظيفية والتى تلبى متطلبات المعلمين.

١٤- إيجاد وضع أفضل لقيادات المدارس (مدراء ووكلاء) من حيث الدخل والمكافأت حتى تلقى تلك الوظائف الجذب من المعلمين.

١٥- حث قيادات المدارس المعلمين على إثارة دافعية المعلمين وتحفيزهم نحو التقدم والترقى لمناصب وظيفية أفضل.

١٦- إتاحة قدر من اللامركزية كى يشارك المعلم فى التخطيط لمساره الوظيفى وللمدرسة كى تكفل نموه المهنى وتمنحه فرص أوسع للترقية فى المجال المنشود تبعا لميولهم واهتماماتهم ومؤهلاتهم وبما يحقق أهداف المؤسسة التربوية.

١٧- تنظيم ورش عمل أو الإعداد لأدلة للمسار دورية لتوعية المعلم حول الفرص الوظيفية المتواجدة بالمنظمة.

١٨- توعية المعلمين بتوصيف وظائفهم حتى يسهل تدارك متطلبات الوظيفة والعمل على الوفاء بها.

١٩- وضع نظام رواتب ومكافأت للمعلم بحيث تكافىء كافة فئات المجتمع وتلبى احتياجاته مع ربط رواتب وحوافز المعلمين ومستويات ترقيتهم فى المسار الوظيفى بتنميتهم الذاتية والمستمرة.

٢٠- تدريب المديرين التنفيذيين على النصح والمشورة و ملاحظة أى اختلالات فى التوافق بين الفرد ووظيفته.

٢١- تحديد مكافأة المعلمين على أساس الكفاءة وأن تستند على مستوى تحسين آدائهم.

٢٢- تعديل نظم الترقى فى المسار الوظيفى ليرتكز حول تنمية المعلم لنفسه وظيفيا و تطور قدراته الإبداعية والابتكارية.

٢٣- أن يعمل المعلم ذو المستوى الوظيفي الأعلى بشكل مستمر على تطوير مهارات المعلم المبتدىء(الحديث) بشكل كامل عن طريق التحسين المستمر.

٢٤- إعادة النظر فى وظائف إدارة الموارد البشرية فى مجالات الاستقطاب والنقل والترقية والتدريب والتحفيز لتخدم توجهات تطوير المسار الوظيفى للمعلمين.

٢٥- إنشاء إدارة للموارد البشرية فى كل مدرسة تختص بإرشاد المعلمين حول ما يستجد فى أعمالهم الوظيفية والتخطيط لمساراتهم الوظيفية.

٢٦- تبنى وزارة التربية والتعليم لسبل تقدم المعلمين فى مسارهم الوظيفى بما تحقق رضاهم وتناسب طموحاتهم، وتشجيع وزارة التربية والتعليم المصرية المعلم لاستكمال دراساتهم العليا للحصول على الدبلومات والماجستير والدكتوراه من كليات التربية بالجامعات المصرية بما قد ينعكس على أدائهم.

هوامش البحث

(i) **محمد المدهون**: إدارة وتنمية الموارد البشرية،غزة، إبداع للطباعة والنشر،٢٠٠٥،ص١٤

(٢) **Ashly H. Pennington, Rob Macklin and others**: Human Resource Management: Ethics and Employment, (New York: Oxford University Press, 2007, p.23.

(٣) **ناصر جلال**: محاضرات فى إدارة الأفراد،القاهرة، مكتبة منشية البكرى،٢٠٠٥،ص١٢.

(iv) **السيد عبده ناجى**:الإدارة العامة: مدخل إدارى، ط٦،القاهرة، مكتبة منشية البكرى،٢٠٠١، ص٣١٩.

(5) **Alan R.Sadovnik,Peter W.Cookson and Susan F.Semel**,Exploring Education: An Introduction To The Foundation of Education, Boston : Allyn and Bacon , 1994,P.472.

(vi) **Cheong, Cheng Yin and Kwok, Tung Tsui**, "Total Teacher Effectiveness: New Conception and Improvement", International Journal of Educational Management, Vol.10, No.6, 1996, p.7.

(vii) **أحمد سيد مصطفى**: إدارة البشر: الأصول والمهارات،القاهرة، مكتبة منشية البكرى،٢٠٠٢، ص٢١٩.

(viii) **القانون١٥٥ لسنة ٢٠٠٧**، بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون ١٣٩ لسنة ١٩٨١،القاهرة:,وزارة التربية والتعليم،٢٠٠٧.

(ix) **ياسر فتحى الهنداوى**: العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة فى مصر،رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦، ص ص٦-٧.

(x) **الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر**، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢).

(xi) **سلامة حسين**: الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة في ضوء لامركزية التعليم: دراسة ميدانية لاتجاهات مديري المدارس، التربية والتنمية، ١٤ (٣٧)، (٢٠٠٦)، ص ص ١٣٦-١٣٧.

(xii) **صلاح الدين غنيم**: متطلبات ونظم مزاولة مهنة التدريس في مرحلة التعليم الأساسي في مصر، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، (٢٠٠٢)،ص ٢.

(xiii) **رسمى رستم، و محمد أبو النجا**: تفعيل إدارة المدرسة الثانوية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق الجودة الشاملة. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، (٢٠٠٥)، ص ١٦٦.

(xiv) **عزيز حنا وأخرون**: مناهج البحث فى العلوم السلوكية،القاهرة،الأنجلو المصرية ،١٩٩١ ، ص١٦٧.

(xv) **أحمد ذكى بدوى**: معجم مصطلحات العلوم الإدارية،ط٢،القاهرة،دار الكتاب اللبنانى،١٩٩٤،ص٨٩.

(14) **Louis Alexander and others**: Longman Active Study Dictionary of English,Cairo, Al-Ahram commercial press,2000,P.83.

(xvii) **مختار سلام**:المسار الوظيفى،الأساليب الحديثة فى التدريب:التدريب المبنى على القدرات، ندوات ومؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،جمهورية مصر العربية،القاهرة ،١٩-٢٣ فبراير ٢٠٠٦،ص٣.

(xviii) **صلاح الدين الهيتى**: أثر تطوير المسار الوظيفى فى رضا العاملين:دراسة ميدانية فى عدد من الجامعات الأردنية،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد20،العدد الثانى،الأردن،٢٠٠٤، ص ٣٤.

(xix) **عماد الدين مصطفى**: نموذج تطور المسار الوظيفى فى إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية (تجربة المؤسسة السودانية للنفط)، المؤتمر العربى الثانى، الاستشارات والتدريب، من١٢-٢٣ ابريل٢٠٠٣، الشارقة ـ الامارات العربية المتحدة، ٢٠٠٣، ص٢٦٩.

(xx) **حبيب الصحاف** : معجم مصطلحات إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين،بيروت:مكتبة لبنان، بد.ت، ص٦٦.

(xxi) **الأتحاد الدولى للأتصالات** : معجم المصطلحات التدريبية والإدارية،القاهرة، المكتب العربى الأقليمى،١٩٩٨.

(20) M. Ivancevich.: Human Research Management,NewYork, McGraw-Hill Irwin, 2001,p.65.

(xxiii) **عبد الله سعيد عبد الله**: العوامل المؤثرة على الاختيار والتعيين ووظائف شئون الأفراد فى الخدمة المدنية فى السعودية، رسالة ماجستير، مقدمة إلى كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية،عمان،الأردن،٢٠٠٤.

(xxiv) **عبدالعزيزهاشم**: إدارة وتخطيط الموارد البشرية: دراسة تطبيقية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، السنة الرابعة والأربعون، العدد65، كلية التجارة، جامعة القاهرة،2005، ص ص375-450.

(xxv) **نادر أحمد أبو شيخة**:إدراك العاملين فى المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية،الاقتصاد والإدارة ،السعودية،جامعة الملك عبد العزيز،٢٠٠٦.

(xxvi) **محمد رشدى عايش**: فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية فى جهاز الشرطة الفلسطينية فى قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية – غزة، ٢٠٠٧.

(xxvii) **على شوعى ناجى عرجاش**: تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية فى وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية فى ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩.

(xxviii) **نائل عبد الحافظ العواملة**: تخطيط المسار الوظيفى للمديرين فى الوزارات والدوائر المركزية فى الأردن، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، الأردن،١٩٩٥.

(xxix) **عبد الرحيم محمد عائض الزهرانى**: فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفى لمديريها فى المملكة العربية السعودية،رسالة دكتوراه،مقدمة إلى كلية التربية،جامعة عين شمس،٢٠٠٣.

(xxx) **مرفت صالح ناصف**:التخطيط لتنمية المسار الوظيفى والالتزام التنظيمى للمعلمين بالمدرسة الثانوية العامة فى مصر"، من بحوث التنمية المهنية للعاملين فى حقل التعليم قبل الجامعى:رؤى مستقبلية،المؤتمر العلمى الرابع للمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية،المنعقد فى الفترة من ١٨-٢٠ مايو ٢٠٠٣، القاهرة:المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية،٢٠٠٣.

(29) **Solomon Ward**:" Perceptions of Public School Teachers Regarding The effectiveness of the career path system evaluation instrument in the Bahamas", Ph.D,School of Education, Andrews University,2007.

(30) **Kyle Griffiths**:"Teacher Career Stages and Staff Development Utilizing a mixed Methodology Approach To Research", Ph.D., North central University, 2008.

(xxxiii) **فائزة بوراس**: تخطيط المسار الوظيفى:دراسة حالة مؤسسة الأسمنت عين التوتة باتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الحاج الخضير-باتنة،الجزائر،٢٠٠٨.

(xxxiv) **على غريبى وآخرون**: تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر،٢٠٠٢، ص ٤٦.

(xxxv) **على غريبى وآخرون**: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق،ص٤٧.

(xxxvi) **صلاح عبد الباقى**: إدارة الموارد البشرية،الاسكندرية،الدار الجامعية،٢٠٠٠،ص ص٢٤-٢٥.

(xxxvii) **نورى منير**: تسيير الموارد البشرية،الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية،٢٠١٠،ص ص ٤٦-٤٧.

(xxxviii) **صلاح عبد الباقى**: المرجع السابق،ص ص٢٥ -٢٧.

(xxxix) **محمد أبو زهرة**: تطور دور الموارد البشرية فى المؤسسات الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولى حول التنمية البشرية وفرص الاندماج فى اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية فى الفترة من ٩-١٠ مارس ٢٠٠٤، الجزائر، جامعة قاصدى مرباح، ٢٠٠٤،ص٣.

(xl) **صلاح عبد الباقى**: مرجع سابق،ص ص٢٧-٢٨.

(xli) يمكن الرجوع إلى:

- **صلاح عبد الباقى**: مرجع سابق،ص٢٨ .
- **إسماعيل على بسيونى**: مرجع سابق،ص٦.

(xlii) **صلاح عبد الباقى**: مرجع سابق،ص٢٩.

(xliii) **خضير حمود، ياسين الخرشة**: إدارة الموارد البشرية،الأردن:عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع،ص ص ٢٢-٢٣.

(41) **Joan E. Pynes**: Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations,2nd ed., John Wiley & Sons, Inc., United States,2004,P.1.

(42) **Michael Zanko, Paul Couchman,and others**: The Role of Human Resource Management in Concurrent Engineering Approaches to Product Innovation: Australia and Indonesian Experiences, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing,Vol. 8,No.(٢), John Wiley & Sons, Inc.,1998, P.125.

(xlvi) **ياسر فتحى الهنداوى**: إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة،القاهرة:المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٩، ص٢٥.

(xlvii) **حبيب الصحاف**: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين:عربى-إنجليزى،لبنان،مكتبة لبنان،١٩٩٧،ص١

(xlviii) سمير محمد عبد الوهاب وليلى مصطفى البرادعى: **إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والمجالات الجديدة،الجيزة :جامعة القاهرة–كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ٢٠٠٦، ص ١٤.**

(xlix)**علي غريبي وأخرون**: تنمية الموارد البشرية،الجزائر،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢،ص١٧.

(l) علي غريبي وأخرون: **المرجع السابق، ص ١٤ .**

(li) Edmmund Heery and Mike Noon, **Op.cit., p. 163.**

(lii) **محمد فالح صالح**: إدارة الموارد البشرية:عرض وتحليل،الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع،٢٠٠٤،ص٢١.

(liii) **أحمد ذكي بدوى**: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط٢، القاهرة، دارالكتاب اللبنانى،١٩٩٤، ص٢٢٣.

(liv) إيمان زغلول راغب: **بنية مقترحة لإدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية،مجلة كلية التربية جامعة عين شمس،العدد٣٢،الجزء٣ ،٢٠٠٨،ص٢**

(lv) **علي السلمي**: ادارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، ط٣،القاهرة،مكتبة غريب،١٩٨٥،ص١٩.

(lvi) **سنان الموسوى**:إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها،الأردن،دار مجدلاوى للنشر والتوزيع،٢٠٠٤،ص٢٢

(lvii) علي السلمي:إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجى ،القاهرة،دار غريب للطباعة والنشر،٢٠٠٨،ص١١٨.

(lviii)أحمد سيد مصطفى:المدير وتحديات العولمة:إدارة جديدة لعالم جديد،القاهرة،مكتبة عين شمس،٢٠٠١،ص٥٠٧.

(lix) أحمد ماهر،إدارة الموارد البشرية،(الاسكندرية:الدار الجامعية،١٩٩٩)، ص٧٤.

(lx) صلاح عبد الباقى، إدارة الموارد البشرية،(الاسكندرية:الدار الجامعية،٢٠٠٠)، ص١١٧.

(lxi) صلاح عبد الباقي،إدارة الموار دالبشرية،الاسكندرية،الدار الجامعية،٢٠٠١، ص١٥٥

(lxii) أحمد سيد مصطفى،المدير وتحديات العولمة:إدارة جديدة لعالم جديد،القاهرة،مكتبة عين شمس،٢٠٠١،ص٥٢١.

(lxiii) صالح عبد الفتاح،إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف فى خدمة الكفاءات(المهارات)،الملتقى الدولى الأولى حول التنمية البشريةوفرص الإندماج فى إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية،جامعة ورقلة،٩-١٠مارس ٢٠٠٤،ص ١٨.

(lxiv) John T. Seyfarth,Human Resource Management for Effective Schools, 3 ed., U.S.A,Boston, Pearson Education Company,2002,Ps 178-188

(lxv) **أحمد** ماهر : إدارة الموارد البشرية،الاسكندرية،الدار الجامعية،٢٠٠٩،ص٥٢١-٥٢٢ .

(lxvi) **Olijnyk,Zena**:"win the loyalty game",Canadian Business,V.74,Issue 23,2001,P.123-125.

(lxvii)**جمال الدين محمد المرسى**:الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادى والعشرين،الاسكندرية:الدار الجامعية،٢٠٠٣،ص٣٧٣.

(58) **J. W.Walker**, Career paths in flexible organizations. In D. H.Montross & C. J. Shinkman (Eds.), Career development: Theory and practice,Springfield, IL : Charles C. Thomas . 1992,pp. 387 – 400.

(59) **D. C.Feldman**, Stability in the midst of change: A developmental perspective on the study of careers. In D. C. Feldman (Ed.), Work careers: A developmental perspective,San Francisco : Jossey – Bass,2002, p. 3.

(lxx) **Barbara White**,``The career development of successful women", Women in Management Review, Vol. 10 No. 3, 1995, pp. 4-15.

(lxxi) **Leonie Still**, and Wendy Timms, ``Career barriers and the older woman manager", Women in Management Review, Vol. 13, No. 4, 1998, pp. 143-155.

(lxxii) **Rosabeth Moss Kanter**, When Giants Learn to Dance,Mastering the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1990s, Routledge, London and New York, 1989.P.125.

(lxxiii) **Edmund Heery And Mikke Noon**: A Dictionary Of Human Resource Management, N.Y: Oxford University Press Inc., 2001, P. 33.

(lxxiv) **محمد محمد ابراهيم**: التهيئة الوظيفية وآليات التميز الوظيفى المدخل لتحقيق الريادة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى، الاسكندرية، الدار الجامعية ،٢٠٠٩، ص٢٧.

(lxxv) **عمر وصفى عقيلى**: إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجى،الأردن،دار وائل للنشر والتوزيع ،٢٠٠٥، ص٥٤٦.

(lxxvi) **Christopher Orpen** ,"The effects of Organizational and Individual career Management on career success", International Journal of Manpower, V. 15, Issue1,1994,P.27.

(lxxvii) **راوية حسن** : السلوك فى المنظمات ،الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ١٩٩٩، ص٣٤٦، ٣٤٨.

(lxxviii) **نائل عبد الحافظ العواملة**: مرجع سابق،ص٥٤.

(lxxix) **راوية حسن**: مدخل استراتيجى لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية،٢٠٠١-٢٠٠٢،ص٣٠٥.

(lxxx) **جمال الدين محمد المرسى**: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادى والعشرين"، الاسكندرية، الدار الجامعية،٢٠٠٣،ص٢٧٦.

(lxxxi) **صلاح الدين محمد عبد الباقى**: إدارة الموارد البشرية : مدخل تطبيقى معاصر ،الإسكندرية الدار الجامعية ، ٢٠٠٤، ص٢٥٧.

(lxxxii) **مصطفى محمود أبو بكر** : الموارد البشرية"مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"،الاسكندرية،الدار الجامعية،٢٠٠٣-٢٠٠٤،ص٢١٢.

(lxxxiii) **مصطفى محمود أبو بكر**: مرجع سابق،ص٢١٣

(lxxxiv) **مصطفى محمود أبو بكر**: مرجع سابق،ص٢١٤.

(lxxxv) **Christopher Orpen**: "The effects of Organizational and Individual career Management on career success", International Journal of Manpower, V.15, Issue1,1994,P.27

(lxxxvi) **راوية حسن**:مدخل استراتيجى لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،الاسكندرية،٢٠١١،ص ص ٣٠١-٣٠٣

(lxxxvii) **راوية حسن**: مرجع سابق،٢٠٠١-٢٠٠٢،ص٣٣٧

(lxxxviii) **راوية حسن**: مرجع سابق،٢٠١٠-٢٠١١، ص ص ٣٣٨-٣٥٢.

(lxxxix) **محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفى**:مرجع سابق، ص٤١٥

(xc) **عمر وصفى عقيلى**: إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجى،الأردن،دار وائل للنشر والتوزيع،٢٠٠٥،ص ص ٥٤٨-٥٤٩

(xci) **عمر وصفى عقيلى**: مرجع سابق،ص ص ٥٥٠ - ٥٥١

(xcii) **شبل بدران، سعيد سليمان**: معلم الألفية الثالثة فى إطار معايير جودة الممارسة المهنية،الاسكندرية،دار الجامعة الجديدة،٢٠٠٩ ، ص ص ٤٧-٤٨

(xciii) يمكن الرجوع لموقع وزارة التربية والتعليم الأمريكية:

- http://www.ed.gov/teaching/national-conversation/vision/section-ix-appendix-sample-teacher-role-structure (2/8/2012)

(xciv) **شبل بدران،سعيد سليمان**: مرجع سابق،٢٠٠٩ ، ص٤٩

(xcv) **محمد محمد ابراهيم** : مرجع سابق ،ص٨٣ .

(xcvi) **محمد محمد ابراهيم** : مرجع سابق ،ص٨٤.

(xcvii) **عامر بن خضير حميد الكثيسى**: إدارة الموارد البشرية،القاهرة،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،٢٠٠٥،ص ١٣٥-١٣٦

(xcviii) **Sharon Mavin**: Women's career in theory and practice: time for change?, MCB UP Ltd, Women In Management Review,Vol. 16, No.4,2001,P. 184.

(105) **Joan E. Pynes**: Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations,2nd ed., John Wiley & Sons, Inc., United States,2004,PP.65-66.

يمكن الرجوع إلى :

([c])**عماد ال دين مصطفى**: نموذج تطور المسار الوظيفى فى إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية(تجربة المؤسسة السودانية للنفط)،المؤتمر العربى الثانى الاستشارات والتدريب، فى الفترة من ٢١-٢٣ ابريل ٢٠٠٣ ، دولة الأمارات العربية المتحدة ،الشارقة،القاهرة،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٧٠ - ٢٧١

([ci]) **صلاح عبد الباقى**: إدارة الموارد البشرية،الاسكندرية،الدار الجامعية،١٩٩٩-٢٠٠٠،ص٢٥٩

([cii]) **أحمد ماهر**: إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية،الدار الجامعية،٢٠٠٤،ص٣٧٤.

([ciii]) **صلاح عبد الباقى**: السلوك الفعال فى المنظمات، الاسكندرية،دار الجامعة الجديدة للنشر،٢٠٠٢،ص٢٨٦.

([civ]) **Jean Marie Peretti**,gestion des ressouces humaines,libraries vuibert,Paris,1998,p.97

([cv])http://www.albayan.ae/error-404-1.314?link=%2Fserrlet%2Fsatellite

([cvi])**عماد الدين مصطفى**: نموذج تطور المسار الوظيفى فى إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية(تجربة المؤسسة السودانية للنفط)،المؤتمر العربى الثانى،الاستثارات والتدريب،من١٢-٢٣ ابريل٢٠٠٣،الشارقة-الامارات العربية المتحدة،ص٢٦٩

([cvii]) **Gary Dessler**: "Human Resource Management,"Prentice-Hall,1994,PP.373-374

([cviii])مكن الرجوع إلى :

-**Bernardin,Russell**: "Human Resource Management,"Irwin McGraw-Hill,1998,P.214.

-**Decenzo,Robbins**: "Human Resource Management,"John Wiley, Sons, 2000, PP.270-272.

([cix]) **National Steering Committee for Career Development Guidelines and Standards**:"Glossary of Career Development Terms," Canadian Standards and Guidelines for Career Development Practitioners (2004) [Online]. Available at: http://www.career-dev-guidelines.org (accessed ,November 14, 2011).p.139.

([cx])**عماد الدين مصطفى**: نموذج تطور المسار الوظيفى فى إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية(تجربة المؤسسة السودانية للنفط)،المؤتمر العربى الثانى،الاستثارات والتدريب،من١٢-٢٣ ابريل٢٠٠٣،الشارقة-الامارات العربية المتحدة،ص٢٦٩

([cxi])**Daniels,Imogen;Schramm,Jennifer**,"Evolution at Work",People Management, V.8 ,Issue 11,2002,P.11.

([cxii])**Dunlop,Robin**,"Get the Skill-Set Right",Management,V.49,Issue2,March2002,P57.

([cxiii]) **وزارة التربية والتعليم**،مبارك والتعليم المشروع القومى لتطوير التعليم،القاهرة:قطاع الكتب،١٩٩٩،ص١١.

([cxiv]) **عبد الجواد بكر**:السياسات التعليمية وصنع القرار،الاسكندرية:دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،٢٠٠٢،ص٤.

([cxv]) **المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية**: تطور التعليم فى جمهورية مصر العربية١٩٩٤-١٩٩٦،القاهرة:المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية،١٩٩٦،ص ص٨-٩.

([cxvi]) **جمهورية مصر العربية**، دستور جمهورية مصر العربية،المادة ٥٨،٢٠١٢،ص ١٨ .

([cxvii])**وزارة التربية والتعليم**،قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨٨،القاهرة:مطبعة وزارة التربية والتعليم،١٩٨٩،مادة ٤ .

([cxviii])**وزارة التربية والتعليم**،قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١،(القاهرة:مطبعة وزارة التربية والتعليم،١٩٨٩،مادة١٧.

([cxix]) **الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر** ،القاهرة: وزارة التربية والتعليم، 2012/2011-2008/2007.

([cxx]) **الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر** ،مرجع سابق.

([cxxi])**وزارة التربية والتعليم**،قرار رقم ٦٥ بتاريخ ٢٠١٠/٣/٣١ بتشكيل لجنة الموارد البشرية بالوزارة مادة ٣ .

([cxxii]) **الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر** ،مرجع سابق.

([cxxiii]) **وزارة التربية والتعليم بمصر**،قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١المادة ٧٤.

([cxxiv]) **وزارة التربية والتعليم بمصر**،قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المادة ٧١.

([cxxv]) يمكن الرجوع لموقع وزارة التربية والتعليم http://knowledge.moe.gov.eg/Arabic/about/achievement/Education(2/8/2013)

(cxxvi) **ياسر فتحى الهنداوى**:تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسى بمصر: دراسة ميدانية،مجلة كلية التربية،جامعة عين شمس،العدد ٣١،الجزء٢،٢٠٠٧،ص٣٨

(cxxvii) **عدنان قطيط**: تنمية الابتكار الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - جامعة عين شمس،٢٠٠٩،ص١٧٦.

(cxxviii) **ياسر فتحى المهدى**: بناء القدرة المدرسية على التحسين المستمر دراسة حالة لأربع مدارس ابتدائية في مصر، المجلة الدولية للأبحاث التربوية ،جامعة الإمارات العربية المتحدة،العدد٣١،٢٠١٢،ص ص ٢٨٣-٢٨٤.

(cxxix) **ياسر فتحى المهدى**: بناء القدرة المدرسية على التحسين المستمر دراسة حالة لأربع مدارس ابتدائية في مصر، المرجع السابق،٣١، ص٢٨٥.

(cxxx) **ايمان عزب**: الثقة التنظيمية و الميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية المعاصرة: دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - جامعة عين شمس،٢٠١٠، ص١١٦.

(cxxxi) **ياسر فتحى الهنداوى**: تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسى بمصر: دراسة ميدانية،مجلة كلية التربية،جامعة عين شمس،العدد ٣١،الجزء٢،٢٠٠٧،ص ٣.